



**ANÁLISIS RESPECTO A LOS FACTORES QUE IMPACTAN EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL EN LAS DIFERENTES GENERACIONES QUE CONVIVEN EN
UNA EMPRESA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumna: Cristina Cornejo Araneda

Profesor Guía: Roberto Carvalho

Santiago, Abril 2018

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	2
2. INTRODUCCIÓN	
2.1 Presentación de la problemática	4
2.2 Reseña de la organización.....	6
2.3 Planteamiento de objetivos.....	8
2.4 Relevancia del proyecto.....	9
3. ENCUADRE TEÓRICO	
3.1 Compromiso Organizacional	12
3.2 Generación Baby Boomers.....	18
3.3 Generación X	20
3.4 Generación Millennials.....	21
4. METODOLOGÍA	
4.1 Primera Etapa: Aplicación Cuestionario Meyer y Allen.....	28
4.2 Segunda Etapa: Entrevistas.....	32
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
5.1 Aspectos Generacionales.....	34
5.2 Compromiso Organizacional	
5.2.1 Resultados Cuantitativos.....	45
5.2.2 Resultados Cualitativos.....	74
6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	85
7. CONCLUSIONES.....	93
8. BIBLIOGRAFÍA.....	99
9. ANEXOS.....	103

1. RESUMEN

Un desafío importante para las áreas de Gestión de Personas hoy en día es el diseño de estrategias y sistemas de gestión que respondan a las necesidades, intereses y expectativas de los diversos grupos etarios que coexisten en la mayoría de las organizaciones actuales.

El presente proyecto se orienta desde una perspectiva de investigación-acción con el fin de desarrollar un plan de medidas conducentes a fomentar el compromiso organizacional en las diferentes generaciones que conviven hoy en una organización del sector de innovación tecnológica.

Para ello, se establecieron las diferencias existentes entre el nivel de compromiso organizacional de cada una de las generaciones, a partir de la aplicación del Cuestionario de Meyer y Allen. La realización de entrevistas permitió determinar qué factores son determinantes a la hora de fomentar el compromiso organizacional.

Palabras clave: Compromiso Organizacional, Generación Baby Boomers, Generación X y Generación Millennial.

2. INTRODUCCIÓN

2.1 Presentación de la problemática

En los últimos veinte años, la sociedad ha atravesado numerosos y grandes cambios: entre ellos, la globalización, el acceso a la información, la velocidad y alcance de las comunicaciones y múltiples innovaciones en las áreas de las telecomunicaciones y de la informática. Por su lado, las organizaciones han tenido que adaptarse a estos cambios, modificando sus prácticas de gestión, rediseñando sus negocios, desarrollando procesos más eficientes, actuando en mercados inestables y competitivos y desarrollando productos y servicios que se adecuen a este nuevo panorama. Específicamente, las áreas de gestión de personas han debido repensar sus prácticas y sistemas ante la creciente inserción de jóvenes profesionales al mercado laboral, un grupo que tiene distintas demandas e intereses en comparación con la fuerza laboral más madura (Frías, 2014).

A modo de ejemplo de estas diferencias, no es extraño ver que personas que hoy bordean o superan los 55 años se han mantenido toda o gran parte de su carrera profesional en una misma organización y, por el contrario, la fuerza laboral más joven, en general, no supera los tres años en una misma institución.

En consecuencia, en las empresas de hoy pueden llegar a convivir dos o tres generaciones, cada una de ellas con necesidades, intereses, valores y expectativas muy variadas. La diversidad de las personas que conviven en una misma organización provoca conflictos donde debería existir sinergia, lo que genera problemas de productividad y, más grave aún, de rentabilidad (Cuesta, 2014).

En este sentido, las organizaciones y en especial las áreas de gestión de personas deben desplegar grandes esfuerzos por idear estrategias que favorezcan esta sinergia y permitan mantener grados de compromiso óptimos, de modo de contar con

profesionales que agreguen valor al negocio y favorezcan el logro de los objetivos organizacionales.

Por esto, conocer qué valora cada una de las generaciones que conviven en una organización permitirá especular respecto a lo que desean laboralmente y cómo motivarlos para que continúen siendo miembros de su organización de forma productiva y comprometida (Mannheim, 1953, citado en Whitney, 2009).

En este contexto, una organización chilena de tecnología e innovación que se encuentra en un proceso de reestructuración del negocio tiene un gran desafío de gestión al respecto. Esta organización es probablemente una de las tantas que desconoce el grado de compromiso que tienen sus colaboradores con la estrategia organizacional: específicamente, si este compromiso varía dependiendo de la generación a la que pertenecen. Esto último evidencia la importancia de investigar las características de estas generaciones, su nivel de compromiso organizacional y los factores que influyen en el mismo, de modo de proponer las acciones necesarias para obtener lo mejor de dichos colaboradores y así alcanzar los objetivos organizacionales.

Porter (1974, citado en Frías, 2014) definió compromiso como la creencia y aceptación por parte de los empleados de las metas y valores de la organización, lo que se evidencia en su voluntad de esforzarse en beneficio de la organización.

Por su parte, Meyer y Allen (1991) argumentaron que el compromiso es un estado psicológico que tiene al menos tres componentes: a) deseo (compromiso afectivo), b) necesidad (compromiso de continuidad) y c) obligación (compromiso normativo) de mantener el empleo en el trabajo (Meyer y Allen, 2006). Estos autores proponen un modelo de compromiso que será considerado para la interpretación de los resultados de la presente investigación.

Considerando todo esto, este trabajo pretende conocer el nivel de compromiso de cada generación presente en la empresa, para luego identificar qué factores impactan dicho nivel, de modo de finalizar con un plan de medidas que permitan fomentarlo.

Para hacerlo, es relevante definir y comprender cuáles son las principales características de las tres generaciones que conviven en la organización: Generación Baby Boomers, Generación X y Generación Millennial o Y, para así identificar los factores que los llevan a comprometerse con los valores, la cultura y objetivos organizacionales, como también a trabajar con entusiasmo y deseo por cumplir y alcanzar los resultados esperados. Asimismo, se expondrán las definiciones existentes en los estudios sobre compromiso organizacional, al igual que el modelo que guía la investigación.

Posteriormente, se analizará la aplicación del cuestionario de Meyer y Allen, realizado para determinar el nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa, y se analizarán nueve entrevistas realizadas para este trabajo -tres por generación- con el fin de indagar acerca de los factores que impactan el mismo.

2.2 Reseña de la organización

La organización en estudio nace de la integración de tres empresas del rubro de la tecnología, que inicialmente conformaban una matriz y dos filiales, y se diferenciaban principalmente por la industria que abarcaba cada una.

La matriz nace al final de los años 70 con el objetivo inicial de otorgar servicios de informática y comunicaciones a las empresas que, por ese entonces, formaban parte del grupo, especializándose con el tiempo en servicios de software para la industria de seguros. La primera empresa en ser absorbida, lo que ocurre el año 2012, nace a comienzos de los años 90 para ofrecer soluciones de Banca Internet. Finalmente, en el año 2014 termina de conformarse la organización actual con la compra de la totalidad de una empresa que surgió como un emprendimiento el año 2004 y cuyo principal

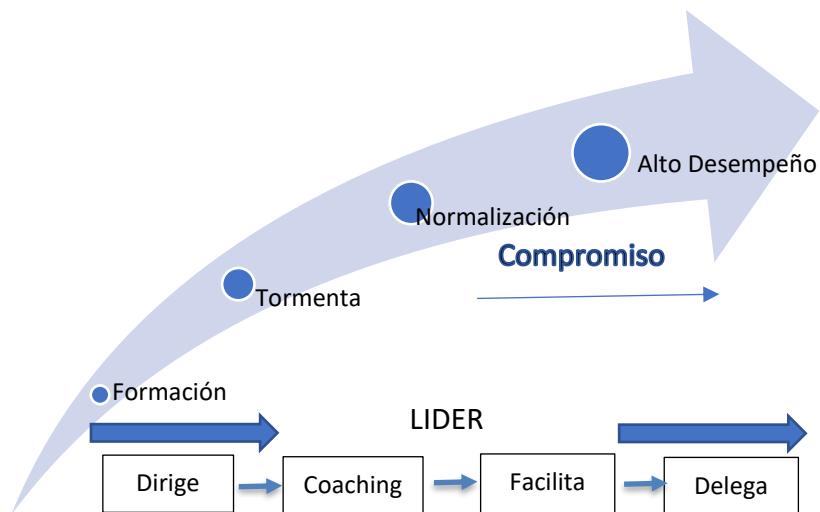
servicio era proveer de un sistema de medición de volúmenes a las empresas madereras y mineras.

Como resultado de la integración de estas tres empresas se eliminaron líneas de negocio y se incorporaron otras nuevas, todo con el objetivo de cumplir con el mandato de los accionistas de rescatar un negocio que atravesaba y sigue atravesando graves problemas financieros. Hoy en día, la empresa tiene presencia en Chile, Brasil, Panamá y Estados Unidos, pero para efectos de esta investigación se examinará sólo la oficina de Santiago de Chile.

Considerando el modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman, la organización en estudio se encuentra transitando entre las etapas de Formación (Preparación/Orientación y de Tormenta (Enfrentamiento/Conflicto). Lo anterior ocurre como producto de cambios de estrategia y de estructuras, y por eliminación e incorporación de líneas de negocio, desvinculaciones e incorporaciones, entre otras cosas.

Tuckman plantea que los equipos deben atravesar ciertas etapas para alcanzar su máxima efectividad: Formación, Tormenta, Normalización y Alto desempeño (Pérez, 2015).

Tabla N° 1: Modelo de Desarrollo de Equipos de Bruce Tuckman



Para transformarse en una empresa rentable y competitiva, la misión que la organización se ha planteado en este nuevo camino es: “crear/proveer soluciones innovadoras, coherentes y funcionales, mediante la integración de diferentes elementos tecnológicos para la transformación y optimización de los procesos de sus clientes”. Para alcanzar este objetivo, los miembros de la organización se rigen por los valores de Ética, Rigurosidad, Creatividad e Involucramiento.

Al inicio de la investigación, la empresa contaba con una dotación de 143 personas, de las cuales el 17% pertenecían a la Generación Baby Boomers, el 45% a la Generación X y el 38% a la Generación Y o Millennials. Como una forma de comprender cuáles son los desafíos del área de gestión de personas –área que lidero- en la permanencia, grado de involucramiento y nivel de contribución de las personas que conforman la organización, abordaré el concepto de compromiso organizacional, además de indagar respecto a las características de estas generaciones y los factores que afectan su grado de compromiso.

2.3 Planteamiento de Objetivos

Esta investigación tiene por finalidad conocer y evaluar los factores que impactan en el compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa para entender cómo puede intervenir dicho compromiso en beneficio de la productividad organizacional.

➤ **Pregunta de Investigación:**

¿Existe diferencia en el nivel de compromiso organizacional y en cómo están presentes los componentes planteados en la teoría de Meyer y Allen (Afectivo, Normativo y Continuidad) en cada una de las generaciones?

➤ **Objetivo General**

Investigar el grado de compromiso organizacional de los distintos grupos etarios de la organización y los aspectos que influyen en él, con el fin de

proponer un plan de acción que permita mantenerlo y/o fomentarlo, además de favorecer la colaboración entre ellos.

➤ Objetivos Específicos

- Comprender las características de la Generación Baby Boomers, Generación X y la Generación Millennial, de acuerdo a la información bibliográfica existente.
- Comparar el grado de compromiso organizacional de la Generación Baby Boomers, Generación X y Generación Millennial.
- Conocer los “eventos significativos” o hechos sociohistóricos que marcaron a cada grupo etario estudiado.
- Caracterizar los factores que influyen de manera positiva en el grado de compromiso organizacional de los colaboradores de cada generación estudiada.
- Caracterizar los factores que influyen de manera negativa en el grado de compromiso de los colaboradores de cada generación estudiada.
- Generar una propuesta de medidas en la empresa en cuestión que permita aumentar el compromiso de los colaboradores y facilitar así el logro de los objetivos estratégicos de ella.

2.4 Relevancia del proyecto

Dentro de una organización, el factor humano juega un papel fundamental, ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar que el objetivo de la organización opere en forma eficiente y eficaz.

Sin personas, no existe la organización, y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa. Por ello es esencial que la empresa logre que el personal que trabaja en ella se encuentre adecuadamente comprometido para alcanzar los objetivos organizacionales. En la actualidad uno de los problemas más urgentes que enfrentan las empresas es encontrar la manera de comprometer y motivar al personal

para que se esfuerce más en sus labores, además de aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Kanter (1968, citado en Betanzos, Andrade & Paz, 2006) plantea que el compromiso organizacional se debe cimentar en bases más profundas que un simple intercambio económico, lo que vuelve relevante el conocer los factores que influyen en el compromiso organizacional. Asimismo, para una efectiva gestión de personas, es importante considerar las diferencias que existen entre sus trabajadores debido a sus sistemas de valores vinculados a su edad (Whitney, 2009). Estos valores, a su vez, se convierten en especulación respecto a lo que desean laboralmente y cómo motivarlos para que continúen siendo miembros de una organización de forma productiva y comprometida (Mannheim, 1953, citado en Whitney 2009).

Por otra parte, Jericó (2001, citado en Frías, 2014) señala que uno de los tres componentes básicos del talento es el compromiso, definiéndolo como el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización. Según esta autora, el objetivo de la Gestión del Talento Humano es pasar del talento individual de los profesionales al talento organizativo. Éste último refiere que una de las leyes naturales del talento es obtener resultados superiores a través de la interacción. Si las organizaciones facilitan dicha interacción, el talento se multiplicará; si, de lo contrario, la interacción no se facilita, se corre el riesgo de que las personas disminuyan su compromiso, se marchen a otra organización, o bien monten su propio negocio, perdiendo por lo tanto a profesionales talentosos. Según la misma autora, una de las formas de favorecer el talento organizativo es creando un entorno que permita al profesional generar cosas de valor, motivándolo así a aportar y, con ello, a continuar en la organización. Esto logrará reforzar el compromiso de los profesionales y se vincula directamente a estrategias y sistemas de gestión de personas. (Frías, 2014)

El desafío de las organizaciones, en especial de las áreas de gestión de personas, hoy en día es mayor, por cuanto deben fomentar el compromiso de personas con historias

y realidades completamente distintas, considerando además sus intereses y expectativas diversas.

Al recurrir a material teórico para enfrentar este problema, las organizaciones en América Latina y en Chile tienen una desventaja evidente. Existe abundante bibliografía respecto a las características de las diversas generaciones que hoy conviven en las organizaciones y su relación con el trabajo, en especial en Europa y Estados Unidos, pero no existen muchos estudios adaptados a la realidad latinoamericana. Cuando se trata de la realidad chilena, existen menos aún.

Por esto, la relevancia teórica de esta investigación tiene que ver con estudiar aspectos del compromiso organizacional no analizados anteriormente en profundidad, tales como qué hace que el trabajador se comprometa con su organización y qué variables influyen en la formación y mantención en el tiempo de este compromiso (Betanzos et al., 2006). Además, el presente trabajo pretende diferenciar estas variables según el grupo etario al que pertenecen las personas, de modo de contar con información relevante a la hora de desarrollar estrategias o sistemas de gestión que permitan responder a los intereses y expectativas diversas que hoy coexisten en las organizaciones.

3. ENCUADRE TEÓRICO

A continuación, se expondrá material teórico y estudios relativos a los temas sobre los que versa esta investigación, con el fin de facilitar la comprensión de la misma. Se abordará en primer lugar el concepto de *Compromiso Organizacional*, para luego describir los contextos sociohistóricos que definieron a las Generaciones Baby Boomers, X y Millennial, como también sus características, valores y su forma de relacionarse con la sociedad y el trabajo.

3.1 Compromiso Organizacional

Las áreas de Gestión de Personas otorgan gran importancia al compromiso organizacional por ser una de las variables fundamentales sobre las que se sustenta la estrategia de una empresa (Juaneda & González, 2007), ya que tiene un impacto directo en las actitudes y conductas de los colaboradores de la organización. Afecta la aceptación de las metas, objetivos, valores y cultura organizacional, como también la satisfacción laboral, el ausentismo y la rotación, el desarrollo de los empleados, la intención de renuncia (Ko, Price y Mueller, 1997 citado en Betanzos, Andrade & Paz, 2006), el desempeño y productividad de los trabajadores y, en última instancia, los resultados financieros de la organización (Rucci, 1998 citado en Betanzos et al., 2006).

Aunque existen diferencias en la forma de entender el compromiso organizacional y sus componentes, sí se acepta habitualmente que el compromiso organizacional es algo positivo tanto para la organización como para los trabajadores (Mowday, 1998 citado en Juaneda y González, 2006)

En el sentido global, el compromiso organizacional es el vínculo que establece el individuo con un objeto (organización, metas, valores, cambio), aunque no existe consenso sobre la naturaleza de dicha vinculación (Juaneda y González, 2006).

La teoría de Becker (1960) establece que una persona se compromete por una decisión individual, lo que le lleva a invertir en la organización en formas como aportar su esfuerzo o trabajar horas extras, con el fin de obtener los beneficios que esta le brinda, como una pensión o jubilación: dejarlo le supondría una pérdida (Betanzos & Paz, 2007).

Porter et al. (1968, citado en Betanzos & Paz, 2007), por su parte, entienden el compromiso organizacional como el deseo de realizar grandes esfuerzos por el bien de la organización a la que se pertenece, el anhelo de permanecer a la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Complementando los planteamientos previos, Franklin (1975) incluye el deseo de acatar las normas de la organización y de permanecer en la misma en el concepto de compromiso organizacional. Se incluyen la aceptación de las metas de la organización, la disposición a realizar esfuerzos en beneficio de esta y la manifestación del deseo de permanecer en la misma como miembro activo de forma sistemática (Cáceres, 2000 citado en Chiang, Núñez, Martín y Salazar, 2010).

Etzioni, por su parte (1975, citado en Betanzos et al., 2007), define el compromiso como la implicación positiva del individuo en la institución. En el mismo sentido, Álvarez et al. (1992, citado en Chiang et al. 2010) plantea que el compromiso organizacional tiene que ver con la buena disposición del trabajador hacia su trabajo, a la buena voluntad y al sentido de lealtad hacia la empresa.

Según Vila (2005), el compromiso organizacional va más allá de la lealtad: implica una contribución activa de parte del trabajador al logro de los objetivos organizacionales.

Un alto compromiso implica:

- Creencia y aceptación de las metas y valores de la organización.

- Disposición a realizar un esfuerzo en beneficio del logro de los objetivos organizacionales.
- El deseo de mantenerse en la organización (Vila, 2005).

Meyer y Allen proponen un modelo que ha servido para interpretar diversas investigaciones y será base fundamental en la interpretación del presente estudio.

En primer lugar, definen el compromiso como un estado psicológico que tiene al menos tres componentes, que no son no excluyentes y se pueden presentar en distintos grados en una misma persona. Los tres componentes mencionados son:

a) *Compromiso Afectivo*: Es el deseo por parte del trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a vínculo emocional con ésta. El autor señala que los trabajadores que tienen un compromiso afectivo con la organización se identifican con ella, aceptan sus metas y valores, y están más dispuestos a hacer esfuerzos extras a favor de la organización. En la misma línea, se señala que si los jefes pudieran elegir qué tipo de compromiso promover en sus empleados, sería el compromiso afectivo. Entre las actitudes que se presentan en este componente está el orgullo de pertenecer a la organización, y la solidaridad y preocupación respecto a las condiciones de la empresa.

Existen ciertos antecedentes que pueden influir en el compromiso afectivo, tales como las características personales, la estructura organizacional y las experiencias laborales. Las características personales determinan si se genera o no, y en qué medida, la disposición de los trabajadores a comprometerse afectivamente (Meyer y Allen, 1991). Si sus características personales coinciden con los factores ambientales, podrían tener actitudes más positivas que los que tienen experiencias menos compatibles con sus características, o bien características personales que no favorezcan la apertura a experiencias que podrían generar compromiso afectivo. Pocos estudios se refieren a la relación entre la estructura organizacional y el compromiso, pero Brockett (1988, citado en Meyer y Allen, 1991) señala que el compromiso afectivo se relaciona con la descentralización de la toma de decisiones y con la formalización de políticas y

procedimientos. Si bien la estructura organizacional puede no influir directamente en el compromiso, este sí es mediado por las experiencias laborales. Por ejemplo, en el caso del compromiso afectivo, abandonar la organización produce, por lo general, un sentimiento de tristeza (Meyer y Allen, 1991).

Para Mowday et al. (1982, citado en Meyer y Allen, 1997), los elementos que influyen el componente afectivo se agrupan en características personales, organizacionales y experiencias dentro de la empresa.

Con respecto a las características organizacionales, se presenta la percepción de las personas respecto a las políticas y procedimientos, donde el estilo o canales usados para la transmisión de los mismos juegan un papel importante en el desarrollo del componente afectivo (Meyer y Allen 1990).

Las personas con un alto compromiso afectivo están dispuestas a trabajar más de lo exigido, apoyan los cambios, se involucran en los procesos y permanecen en la organización porque así lo desean (Vila, 2005).

b) Compromiso de continuidad: Necesidad por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla. Abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de ansiedad. En este compromiso existe un beneficio asociado a permanecer en el trabajo y un costo asociado a irse de éste. Un alto compromiso de continuidad dificulta el que un trabajador se cambie de organización por las pérdidas asociadas a un cambio de trabajo. Un factor que aumenta este compromiso es el monto total que invierte (en términos de tiempo, esfuerzo, energía, etc.) un trabajador en el cumplimiento de sus funciones en la organización, así como también la falta de alternativas de empleo. Este tipo de compromiso tiende a crear un compromiso mucho más pasivo que el afectivo, en términos de lealtad (Meyer y Allen, 1991).

En otras palabras, al pasar el tiempo el trabajador siente que va haciendo pequeñas inversiones en la organización, ya sean monetarias o no, como de tiempo, antigüedad o estatus adquirido. Otro aspecto que considera este componente es la oportunidad que tiene el colaborador de conseguir otro trabajo en condiciones favorables para él. Así, en la medida que sienta que sus oportunidades en el mercado son escasas, el compromiso de continuidad se verá incrementado. (Betanzos et.al 2006)

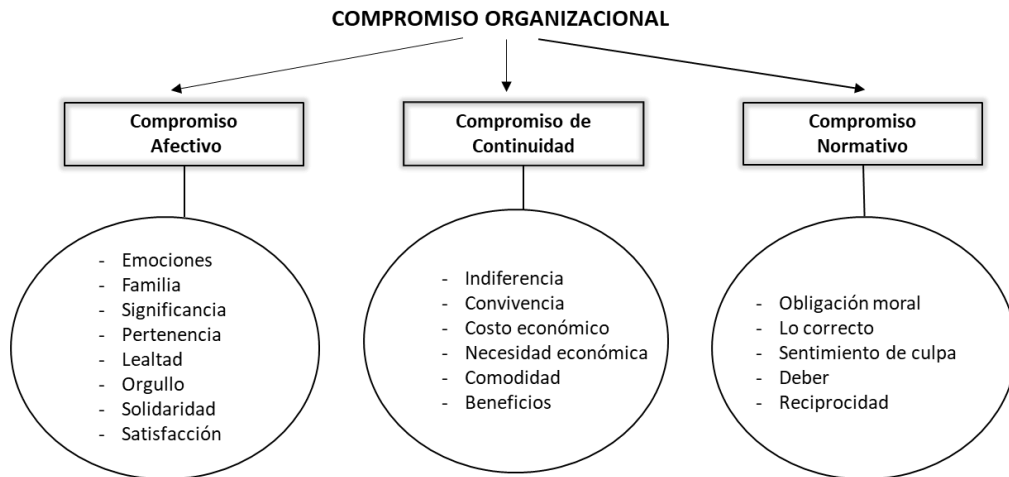
Los trabajadores con un elevado compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque lo necesitan (Vila, 2005).

c) *Compromiso normativo*: Obligación por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad.

Abandonar la organización genera culpa (Colquitt et al., 2007). Este compromiso existe cuando hay una sensación de que quedarse es lo que se debe hacer: lo correcto. Esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo que es bueno o malo. Además de esto, parece haber dos vías para construir un sentido de obligación en el compromiso (Meyer y Allen, 1991). Una es hacer sentir al empleado que le debe algo al empleador (ej: éste último le paga una carrera), por lo que el primero se siente obligado a retribuir con su compromiso. Meyer y Allen (1991) hacen referencia al rol de los padres y la cultura en la que se desenvuelve una persona, así como la reciprocidad por obligación, como elementos que influyen la susceptibilidad de un trabajador ante el compromiso normativo.

A continuación se presenta una tabla que resume los sentimientos presentes en cada uno de los componentes del compromiso organizacional, planteados en la teoría de Meyer y Allen.

Tabla N°2: Compromiso Organizacional (Ifgt, 2012)



Meyer y Allen (1997) señalan que las prácticas de recursos humanos podrían influir en el compromiso afectivo y normativo. A modo de ejemplo, señalan que los trabajadores que reciben beneficios de parte de la organización aumentan su compromiso afectivo (percepción de que la organización los apoya y se preocupa por ellos), su compromiso normativo (percepción de que se siente en deuda con la organización) y de continuidad (percepción de que perder el beneficio sería un costo importante). Según estos autores, las organizaciones que quieren aumentar su compromiso organizacional a través de prácticas de recursos humanos buscan aumentar el compromiso afectivo y normativo, principalmente.

En investigaciones posteriores, Meyer y Allen (2001) proveen evidencia de que la evaluación de las prácticas de desarrollo de carrera son el mejor predictor de compromiso afectivo y normativo. Al respecto, indican que las organizaciones que toman un rol activo en ayudar a sus empleados a preparar su avance en la organización de un modo que crea una percepción de apoyo podrían fomentar un vínculo más fuerte con los trabajadores. Según Eisenberg (2008, citado en Frías 2014), contar con un plan de carrera o desarrollo profesional aumenta el crecimiento y la autoestima del trabajador para que pueda utilizar sus habilidades y conocimientos en beneficio de la organización.

Meyer y Allen (1998) señalan que, aunque las tres formas de compromiso presumiblemente aumentan la probabilidad de que los trabajadores se mantengan en la organización, los motivos por los que se quedan son diferentes (deseo, necesidad u obligación), lo que puede tener implicancias en el comportamiento en el trabajo. Los tres tipos de compromiso ofrecen un importante insumo para comprender por qué alguien está más comprometido y qué puede hacer la organización para que sus trabajadores sientan más compromiso (Meyer y Allen, 1997). Asimismo, señalan que distintas personas ponderan estos tres tipos de compromiso de un modo diferente y que la importancia de los tres tipos de compromiso varía también en el curso de la carrera profesional. También podemos decir que, evidentemente, la edad del individuo tiene estrecha relación con el periodo de su carrera profesional en el que se encuentra. Asumiendo que la gran mayoría de los miembros de una generación dada inicia su carrera profesional con sus coetáneos, la generación a la que pertenece y los valores que dicha generación favorece afectarán el tipo y grado de compromiso organizacional que desarrolle.

Cualquier intento de comprender a un grupo etario requiere analizar los eventos generacionales que han modelado su manera de interpretar la realidad. Por ende, se podría decir que personas nacidas en periodos de tiempo similares mantienen patrones de comportamiento equivalentes debido a lo que han aprehendido de nuestra sociedad (Cuesta, 2012). Así, una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse a la realidad y observarla (Rosas et al., 2004, citado en Ibáñez, Cuesta, Tagliabue, 2008).

Desde este punto de vista parece evidente la necesidad de conocer cuáles son los eventos que “moldean” (comillas de los autores) la construcción de los valores y paradigmas de cada una de las generaciones (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, 2009) para así saber qué valoran en el trabajo y de las organizaciones y qué los motiva a permanecer y dar lo mejor de sí para alcanzar objetivos organizacionales. A estos eventos, Cuesta los denomina Eventos Significativos Generacionales (ESG).

3.2 Generación Baby Boomers

Son aquellas personas nacidas entre los años 1946 y 1964, según Strauss & Howe (1997) y Egri & Ralston (2004, citado en Whitney, Greenwood & Murphy, 2009). La mayoría de ellos se está preparando actualmente para su jubilación (Hobart, 2012). En el contexto estadounidense, crecieron en un ambiente relativamente próspero y seguro en el sentido económico. A medida que la economía estadounidense se recuperaba de la Segunda Guerra Mundial y la Gran Depresión, la natalidad aumentó, lo que llevó a los Baby Boomers a ser la generación más grande de la historia. Dado esto, se considera que los Boomers están acostumbrados a competir por recursos y oportunidades (Lancaster y Stillman 2002, citado en Cuesta, 2014). Esta misma prosperidad puede ser la razón de que tengan reputación de ser centrados en sí mismos (Weil, 2008, citado en Whitney, 2009) y de tener una sensación de que se les debe algo— derechos, privilegios (Lyons, 2005, citado en Whitney et al., 2009). Valoran el éxito, el trabajo en equipo, la inclusión y desafiar las reglas. Los Baby Boomers vivieron una época de muchos cambios en su juventud, por lo que les es fácil adaptarse a ellos (Crampton 2007, citado en Whitney et al. 2009).

Tienen una naturaleza competitiva y una fuerte ética de trabajo: con frecuencia son percibidos como trabajajólicos que valoran sus carreras y buscan el sentido de la vida en su trabajo (Strauss & Howe, 1991, Whitney et al., 2009). Muchos de los miembros de esta generación ejercen actualmente importantes posiciones de liderazgo. Hobart (2012) señala también que son personas definidas por una alta orientación a establecer relaciones diplomáticas con otros.

Las personas de esta generación valoran el esforzarse por salir adelante y el éxito material; también quieren ser vistos como individuos (Kupperschmidt, 2000; Strauss & Howe, 1991, Whitney et al., 2009). Al haber crecido en tiempos de gran prosperidad, han sido descritos como muy optimistas y responsables por muchos movimientos sociales en la historia de Estados Unidos (Lancaster & Stillman, 2002).

De forma similar y adecuando esta descripción a la realidad nacional, Vidal (2008) señala que los Baby Boomers son aquellos nacidos entre 1946 y 1965. Al año 2008, representaban en Chile el 24% de la población. La autora señala que provienen principalmente de la clase media y sus padres les enseñaron el respeto a la autoridad, a trabajar duro y a entender que la gratificación se logra en el largo plazo. Se vieron enfrentados directa o indirectamente a las diferencias sociales y raciales, asesinatos políticos y falta de orden en general. Algunos acontecimientos generacionales significativos son el gobierno de la Unidad Popular, el efecto “Che Guevara”, el golpe de estado del 11 de septiembre de 1973 y la dictadura militar posterior.

Según Vidal (2008), son personas que valoran el dinero, las oportunidades de avanzar en la carrera profesional y el reconocimiento público. Los Baby Boomers también son descritos como personas leales, pero por su naturaleza competitiva, desean estar en lugares que los desafían y en los cuales pueden crecer constantemente. A los Baby Boomers les gusta trabajar en equipo con el fin de alcanzar metas, así como también valoran la flexibilidad para acomodar el trabajo con sus roles familiares.

En síntesis, estos individuos se caracterizan por su trabajo duro, la capacidad de aceptar la autoridad, y el sentimiento de haberse ganado el derecho de estar a cargo. Los gerentes pueden motivarlos con dinero y horas extra, reconocerlos con elogios y ascensos, y esperar lealtad de su parte (Cuesta 2014).

3.3 Generación X

La Generación X comprende a las personas nacidas entre 1965 y 1980 (Hobart, 2012). En Europa y Estados Unidos, vivieron la época de la Guerra Fría, el colapso de la Unión Soviética y la caída del Muro de Berlín, entre otros. Sus expectativas de empleo están bastante influenciadas por lo que vieron de los Baby Boomers, pero no tienden a esperar seguridad en el empleo, como sí lo esperaban sus padres, ni tampoco son tan leales a su empleador como lo eran ellos. Dado que vieron que éstos dedicaban muchísimas horas al trabajo, la Generación X tiene un fuerte deseo de equilibrar la vida

laboral y la vida privada (Molinari, 2011). También les atrae la flexibilidad y están familiarizados con la tecnología y el aprendizaje de la misma, incorporándola más fácilmente que la generación que le precede. Además, suelen ser personas con capacidad de adaptación y habilidades para llevar a cabo múltiples tareas de forma simultánea. Buscan tareas que los mantengan interesados y comprometidos en la oficina y valoran las capacitaciones y oportunidades de desarrollo que los desafían y estimulan.

Se les conoce como “niños bajo llave” (*latchkey kids*), porque son personas que se criaron en familias donde ambos padres trabajaban, por lo que pasaban mucho tiempo encerrados en sus casas sin supervisión adulta. Por esto, son personas autosuficientes, les gusta pasarlo bien y son independientes (Lyon 2005, citado en Whitney et al., 2009). Dado que las personas nacidas en esta generación vivieron en un periodo en donde existieron altas tasas de divorcios y se vieron varios recortes de personal por parte de las empresas, tienden a ser empleados menos leales que los Boomers. Son personas interesadas en tener opciones de carrera y poder conjugar de manera equilibrada la vida personal con la profesional (Crampton & Hodge, 2007, citado en Whitney et al. 2009). En el trabajo, se adaptaron informáticamente y quieren un ambiente de trabajo entretenido (Patota, Schwartz & Schwartz, 2007, citado en Whitney et al., 2009). Tienen mucha más movilidad laboral que los Baby Boomers, yendo de trabajo en trabajo para mejorar sus carreras (Johnson & Lopes, 2008). Los de la Generación X experimentaron incertidumbre económica, el comienzo de la epidemia del SIDA y el fin de la Guerra Fría, todo lo cual contribuyó a su desconfianza de la autoridad (Johnson & Lopes, 2008, citado en Whitney et al., 2009). En vez de ello, confían en el esfuerzo empresarial individual, la independencia y la creatividad. Laboralmente, exigen trabajo gratificante. Puede que sus jefes Baby Boomers los consideren perezosos y desleales (Rottier, 2001).

La investigación de Cuesta confirma el escepticismo generalizado de esta generación. No obstante, hay evidencia que sus miembros están motivados a conseguir logros (Arnett, 2000) y se destacan por su capacidad emprendedora y su ingenio (Strauss

& Howe, 1991; Lancaster & Stillman, 2002). Si bien se los podría considerar como menos leales a las organizaciones de lo que eran sus padres, los miembros de esta generación también son descritos como comprometidos con su trabajo, pese a cambiar de lugar de empleo a menudo (Cohen, 2002).

Además, los de la Generación X se motivan en el trabajo por retroalimentación, desafíos y oportunidades de desarrollarse (Cohen, 2002 citado en Cuesta 2014). Esta generación refleja la independencia y autosuficiencia que consiguieron de niños. Tienden a ser suspicaces y escépticos. Como se mencionó más arriba, no tienen una especial lealtad hacia su empleador, pero a su vez, tampoco esperan que el empleador sea leal con ellos. Para mantenerlos motivados, los gerentes deberían tratar de hacer el trabajo significativo e interesante y entender su escepticismo. (Cuesta, 2014)

3.4 Generación Y o Millennials

Son personas nacidas desde 1980 (Molinari, 2011), aunque hay estudios que plantean un desplazamiento en los años de nacimiento de los miembros de esta generación en América Latina con respecto a los establecidos por estudios estadounidenses. Esto se debe a que dicha generación está marcada principalmente por la llegada de la tecnología, la que ocurre más tardíamente en América Latina que en Europa y EEUU. Este desfase no sólo se observa en el ámbito de la tecnología, sino también en los procesos socioeconómicos. Mientras que el neoliberalismo fue el pensamiento que guió las decisiones en la presidencia de Ronald Reagan en EE.UU. (1980 a 1988) y durante el gobierno de Margaret Thatcher en el Reino Unido (1979 a 1990), el neoliberalismo recién tuvo acceso a los gobiernos de Latinoamérica en la década del 90 (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue & Zangaro, 2009).

Esta generación ha sido a nivel global la más estudiada, por lo que existen variados enfoques, pero todos coinciden en afirmar que los Millennials provienen de una niñez sobresaturada de actividades y horarios y que se han educado en una cultura cliente/servicio que los ha marcado y ha definido sus estilos de consumo. Son jóvenes

nacidos en un mundo fuertemente tecnologizado y consideran los aparatos tecnológicos parte de su vida cotidiana y social. Muestran una marcada confianza en sí mismos, lo que en ocasiones los lleva a sobreestimar sus capacidades y el impacto de sus contribuciones. Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata (Cuesta et al., 2009).

Se señala que los Millennials son una generación protegida por sus padres, desarrollando una alta autoestima y la convicción de que todo es posible (Hobart, 2012 citado en Frías, 2014). Son optimistas, sociables y tienen altas expectativas acerca de otros y de sí mismos. Muchos poseen una muy buena formación y buscan trabajos desafiantes y significativos. También les interesa la flexibilidad y el equilibrio entre vida y trabajo. Buscan el porqué de las tareas que realizan como una forma de otorgarles sentido (Hobart, 2012 citado en Frías, 2014). Les gusta vivir experiencias nuevas y les atraen los movimientos laterales que puedan tener dentro de una organización, así como también valoran la existencia de mentores de los cuales aprender, las oportunidades de entrenamiento y de planes de mejoramiento del desempeño. Tienen un espíritu emprendedor y les gusta encontrar formas nuevas, mejores y rápidas de hacer el trabajo. (Hobart, 2012 citado en Frías, 2014).

Otra de las cualidades que destaca Hatum (2011) como propias de la Generación Y es el hecho de que son personas que han desarrollado las habilidades de *multitasking*, es decir, poseen la capacidad de realizar muchas actividades al mismo tiempo, probablemente debido a que se han criado en contextos de mucha estimulación. Por lo mismo, no es extraño que esta generación presente elevados índices de déficit atencional, lo que lleva a que en el ámbito laboral los supervisores deban asumir con ellos un rol de *coach*, ayudándolos a priorizar para que puedan tomar decisiones estratégicas y así no vean menoscabada su productividad. Lo anterior también apunta a la necesidad de desarrollar la carrera profesional de la Generación Millennial.

Esta generación destaca por su conciencia social y ecológica, por lo que valoran espacios laborales que integre estos espacios (Hatun, 2011). Trabajan para contribuir

en una organización y no sólo por beneficio laboral y económico (Hobart, 2012 citado en Frías, 2014).

Otra de las características que definen a la Generación Y es una mentalidad global, por lo que las oportunidades en el extranjero suelen ser bastante valoradas por este grupo de profesionales (Hatun, 2011).

Los Millennials desean tener poder de decisión respecto a cómo hacen su trabajo: colaboran (Alch, 2008 citado en Frías 2014) y trabajan bien dentro de un espacio laboral moderno y que les permita empoderarse, siempre y cuando haya suficientes desafíos y oportunidades para mantenerlos interesados (Martin, 2005, Whitney 2009). Los Millennials personifican todo el manejo tecnológico, redes sociales y conexión constante que exaspera a los Boomers, por lo que pueden preverse ciertos hiatos en la comunicación entre ambos grupos. Además, los Millennials traen al lugar de trabajo su necesidad de gratificación inmediata. Para mantenerlos motivados, los gerentes deberían tratar de hacer el trabajo emocionante y relevante para ellos y mostrarles oportunidades de carrera verificables, cuando existan. Mientras los Boomers harán su trabajo y prefieren que los dejen en paz, los Millennials quieren atención y retroalimentación (Cuesta 2014).

Según Carlson (2008), las generaciones X e Y están logrando un alto impacto en el trabajo. Son empoderados, orientados al consumo y al uso de la tecnología y no temen proponer cambios. El autor señala que para los Baby Boomers, estas dos últimas generaciones no están muy comprometidas con su organización, predominando la percepción de que si las personas que pertenecen a la generación X e Y no están en su puesto de trabajo o no son “vistas” (comillas del autor) en éste, es imposible que estén trabajando. En este sentido, las generación X y Millennial son descritas por los Baby Boomers y tradicionalistas como groseros y presuntuosos (Carlson, 2008).

Según Carlson (2008), las generaciones X y Millennial no abandonan organizaciones, sino que renuncian a gerentes o jefaturas que carecen de habilidad para

lidar con la frustración que implica liderar a estas generaciones, lo que deriva en pérdidas en la productividad, conflictos en el ambiente laboral y una mayor rotación de personal.

Según Molinari (2011), las diferencias de mentalidad hacen que los valores sean entendidos de forma distinta por cada generación. A modo de ejemplo, la autora señala que el compromiso y el respeto se entienden de forma diferente. “Los jóvenes entienden en forma distinta el desarrollo, el reconocimiento, la autonomía. Cambia abruptamente el valor que se asigna al tiempo personal y esto afecta las expectativas en el balance entre vida personal y trabajo” (Molinari, 2011).

Por otra parte, Hatum (2011) señala que los miembros de la Generación Millennials han sido generalmente descritos como egocéntricos, desconfiados y desleales, entre otras características que Hobart (2012, citado en Frías, 2014) considera mitos sobre dicha generación. Para Hobart, el mejor adjetivo que los definiría es el término “realistas”, ya que esta generación se formó en un periodo de menor seguridad laboral (a diferencia de los Baby Boomers), caracterizada además por un debilitamiento de las relaciones entre trabajadores y empleadores. Lo anterior hace que el concepto de lealtad de esta generación se traslade desde los empleadores hacia sí mismos, sobre todo si perciben que una organización no les brinda las oportunidades que buscan.

Hatum (2011) señala que esta nueva fuerza laboral puede impactar en gran medida en la forma en que trabajamos actualmente, teniendo que relegar viejos paradigmas de gestión. La Generación Millennial puede apoyar las nuevas formas organizacionales que se requieren si las empresas logran integrarlos y si dicha generación siente que puede desarrollarse en un contexto de libertad, flexibilidad y responsabilidad.

Molinari (2011) plantea que estas tres generaciones están conviviendo en el mismo espacio laboral con diferentes formas de pensar. Según la autora, la raíz del problema intergeneracional es la misma que la de los problemas interculturales, donde lo diferente es visto como erróneo, por lo que es frecuente oír juicios negativos de parte

de las generaciones más maduras acerca de quienes están ingresando al mundo laboral y viceversa, situación que genera conflictos.

En la misma línea, Molinari (2011) plantea que esta situación de diferencias generacionales se complica aún más cuando se observa la estructura organizacional de las empresas, donde comúnmente se ve a las generaciones más jóvenes en la base, con gerentes que son de la generación Baby Boomers y tienen una mentalidad que no satisface las expectativas de la generación Millennials. Si a esto sumamos que en ocasiones las políticas y prácticas de Gestión de Personas provienen de profesionales del mismo grupo etario, la generación mayor, se comprende que las nuevas generaciones empiecen a presionar por modificar la cultura organizacional (Molinari, 2011).

4. METODOLOGÍA

Para el presente estudio se utilizó metodología mixta. En una primera etapa se utilizó metodología cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta. Para la segunda etapa, se utilizó metodología cualitativa, usando la técnica de entrevistas. El propósito de esta metodología mixta es la de extender la amplitud y el alcance de la investigación. Mientras el Cuestionario de Meyer y Allen pretende conocer el nivel y la composición del compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa, las entrevistas apuntan a comprender cuáles son los aspectos que impactan el compromiso en cada una de las generaciones estudiadas.

En ambos casos, la recopilación de información se realizó en el mismo lugar donde se desempeñan los trabajadores de la muestra.

A continuación se describirán detalladamente ambas etapas del proceso de investigación.

4.1 Primera Etapa: Aplicación de Cuestionario de Meyer y Allen

Para evaluar el grado y composición del compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa, se utilizó el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (Meyer y Allen, 1990), basado en la teoría de los tres componentes de estos autores.

Tabla N°3: Componentes del compromiso según Meyer y Allen (1991)

Componente Afectivo	Componente Continuidad	Componente Normativo
Deseo de seguir perteneciendo a una organización debido a un vínculo emocional con ésta.	Necesidad de seguir siendo miembro de una organización debido a la preocupación asociada a dejarla.	Obligación de seguir siendo miembro la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad.

Este instrumento está compuesto de 18 ítems: 6 ítems relacionados con el Componente Afectivo, 6 ítems con el Componente de Continuidad y 6 ítems con el Componente Normativo.

Tabla 4: Distribución interna de ítems

	Componente Afectivo	Componente Normativo	Componente Continuidad
INTERPRETACIÓN	Deseo	Deber	Necesidad
PREGUNTAS	6	2	1 [®]
	9	7	3 [®]
	12	8	4
	14 [®]	10 [®]	5
	15 [®]	11	16
	18 [®]	13	17
SUBTOTAL	6	6	6
TOTAL	18		

[®] : Ítems reversibles, cuyos puntajes hay que invertir.

La Escala de medición es tipo Likert. Presenta una serie de juicios con siete categorías de respuestas que van desde “fuertemente en desacuerdo” (1) hasta “fuertemente de acuerdo” (7)

Finalmente, para calificar las respuestas, se obtuvo el puntaje final sumando los puntajes alcanzados en la respuesta de cada ítem.

Los autores han establecido lo siguiente para interpretar el puntaje total de la prueba:

Puntaje Alto : 126 a más

Puntaje Promedio : 19 a 125

Puntaje Bajo : 18 puntos

El cuestionario fue aplicado entre los días 13 y 23 de diciembre de 2016, -de forma virtual, a través de la plataforma de Google Form-, a la población completa de la

organización (143 personas), de las cuales 24 trabajadores son de la Generación Baby Boomers, 65 de la Generación X y 54 de la Generación Millennial.

El primer día de aplicación, se envió un correo a todos los trabajadores explicando la finalidad de la investigación y solicitando su apoyo en responder al cuestionario, indicando además los plazos en los que estaría disponible la encuesta. Adicionalmente, a mediados de ese plazo se envió un recordatorio vía email.

Finalmente, la muestra resultó de un total de 71 trabajadores que respondieron la encuesta, de los cuales 16 (22,5%) corresponden a la generación Baby Boomers, 31 (43,7%) a la generación X y 24 (33,8%) a la generación Millennial.

Cabe señalar que se solicitó como antecedentes, al comienzo de la encuesta, el rango de años (rango de cada generación) a los que pertenecen de acuerdo a su año de nacimiento. No se pidió el año exacto de nacimiento, como tampoco ningún otro dato demográfico adicional, para favorecer que las personas sintieran que no era posible identificarlas y, con ello, facilitar que respondieran la encuesta de manera más honesta.

Los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta fueron analizados con el programa estadístico SPSS.

Se evaluaron los niveles de consistencia interna (confiabilidad) del instrumento total y sus subescalas mediante el estadístico α de Cronbach. Como muestra la Tabla 3, la escala total mostró adecuados índices de confiabilidad ($\alpha=.885$). De igual manera, las Subescalas Componente Afectivo y Componente normativo mostraron índices adecuados ($\alpha=.884$ y $\alpha=.833$, respectivamente). Sin embargo, la Subescala Componente Continuidad mostró un nivel de confiabilidad insuficiente ($\alpha=.329$), mostrando a su vez problemas en la mayor parte de sus ítems.

Tabla N°5: Consistencia interna de la Escala de Compromiso Organizacional y sus subescalas

	α de Cronbach
Escala Total	.885
Subescala Componente Afectivo	.884
Subescala Componente Normativo	.833
Subescala Componente Continuidad	.329

Para determinar la calidad y el funcionamiento de los ítems se consideraron tres criterios: Correlación ítem-total, Correlación ítem-subescala y α de Cronbach si se elimina el elemento. Para las correlaciones se consideraron insuficientes los niveles inferiores a .30 mientras que para α de Cronbach se consideraron problemáticos aquellos ítems que aumentarían la consistencia interna si se eliminaran.

En base a este análisis se determinó que todos los ítems que pertenecen a las Subescalas Componente Afectivo y Componente Normativo presentaron un buen funcionamiento. Todos presentaron altas correlaciones ítem-total e ítem-subescala, además de no elevar la consistencia interna de eliminarse.

La Subescala Componente Continuidad fue la que presentó mayores problemas en el funcionamiento de sus ítems. Los ítems 1, 4, 5 y 16, todos parte de la Subescala Componente Continuidad, presentaron bajas correlaciones ítem-total e ítem-subescala, y todos suben los niveles de consistencia de eliminarse. Los ítems restantes, el ítem 3 y 17, si bien presentaron bajas correlaciones ítem-subescala, presentaron altas correlaciones ítem-total y no aumentan la consistencia del instrumento de ser eliminadas.

Como conclusión del análisis de consistencia interna y del funcionamiento de los ítems, podemos decir que el instrumento en general funcionó de forma consistente (confiable) en la muestra. Sin embargo, la Subescala Componente Continuidad presentó problemas en sus niveles de confiabilidad y en el funcionamiento de la mayor parte de sus ítems (1, 4, 5 y 16) lo cual se tuvo en cuenta al interpretar los resultados referidos a esta dimensión.

4.2 Segunda Etapa: Entrevistas

Posteriormente a la aplicación de la encuesta, se realizaron 9 entrevistas, tres de cada generación estudiada. Para determinar la muestra, se realizó un muestreo no probabilístico intencional de tres personas de cada generación, privilegiando a personas que tuvieran la capacidad de añadir información significativa al estudio, además de cierta cercanía o confianza con la entrevistadora para favorecer la entrega de información significativa.

Tabla N°6 : Distribución de la muestra

N° Entrevista	Generación	Hombre/Mujer	Antigüedad
1	Baby Boomer	Mujer	36 años
2	Baby Boomer	Hombre	10 años
3	Baby Boomer	Hombre	1 año
4	X	Mujer	12 años
5	X	Hombre	1 año
6	X	Hombre	22 años
7	Millennial	Mujer	1,5 años
8	Millennial	Hombre	2 años
9	Millennial	Mujer	1,8 años

Las primeras tres entrevistas se utilizaron como mecanismo de prueba de la pauta, de modo de verificar la comprensión de las preguntas y la real efectividad de las mismas, sin encontrarse dificultades.

Las entrevistas realizadas fueron semiestructuradas y tuvieron una duración aproximada de 45 minutos. Se efectuaron en la oficina de la entrevistadora, en las mismas dependencias de la organización.

La pauta de entrevistas consta de ocho preguntas orientadas a indagar sobre los factores que influyen el compromiso organizacional y, posteriormente, tres preguntas orientadas a conocer la percepción respecto a los aspectos sociohistóricos que

influyeron en cada generación y la diferencia entre ellas. La encuesta realizada se encuentra en el apartado de anexos (Anexo N° 2).

Al comienzo de cada entrevista, se le dio a conocer al entrevistado el objetivo de la investigación y el contexto de las preguntas, como también se le explicó el carácter confidencial de la información entregada en dicha instancia.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Aspectos Generacionales

Con el fin de poder comprender de manera más precisa los factores que influyen en el compromiso organizacional de cada generación, además de aportar con material bibliográfico acerca de cómo las generaciones se perfilan en América Latina y específicamente en Chile, consideré relevante incluir como parte de esta investigación material que permita contribuir de alguna manera a conocer las características de las generaciones de nuestro país: cómo se definen, cómo se diferencian entre sí y qué sucesos históricos las han marcado.

A continuación, una tabla resume las respuestas de los entrevistados a las preguntas relativas a este ítem.

Tabla N°7: Aspectos Generacionales

GENERACION	Baby Boomers	Generación X	Millennials
DIFERENCIAS			
Hechos Socio -Históricos. "Eventos Significativos" (M. Cuesta)	Educación estricta, menos independiente y hasta más sumisa	Golpe Militar y toques de queda	Apertura del mercado
	Mayor presencia de los padres	"Primeros" con estudios profesionales	Globalización
	Educación más sobreprotectora por parte de los padres	Crecieron jugando en la calle	Comunicaciones
	Dictadura y nivel de participación social nula	Se adaptaron a la tecnología	Networking
	Represión	Masificación de la tecnología	Bombardeo de información
		Mayor acceso a la educación	Conocer a personas de diferentes países
		Triunfos deportivos, como el Chino Ríos, haber ido a mundiales	La tecnología creció con ellos
	Caída del Muro de Berlín	Mayor conciencia social producto de los movimientos sociales	
		El tema de la inmediatez, si quieres hacer algo, lo haces	
		Menos apegados a lo material	
Características percibidas como propias	Generación sumisa, reprimida	Más racionales que los Y	Movilidad Laboral alta como aspecto considerado positivo por ellos
	No son cuestionadores de las decisiones o exigencias de sus superiores.	Compromiso, hacer la pega bien	Apertura a los cambios
	Dispuestos a realizar esfuerzos adicionales por su trabajo	Competitivos	Flexibilidad, permeables
	Se esfuerzan por mantener la armonía y evitar conflictos innecesarios	Leales	Más explosivos o impulsivos
	Responsables y comprometidos	Relaciones profundas y duraderas	Les motiva las ganas de hacer cosas distintas, innovar
	Trabajólicos, capaces de sacrificar temas personales por el trabajo		Canales de comunicación más eficientes
			No nos metemos en la vida de nadie
		Comunicaciones más concretas y respuestas más rápidas	
		El trabajo es sólo trabajo, es un momento	
Características percibidas por otra generación	Les costó o no se adaptaron al ingreso de la tecnología		Poca lealtad y bajo compromiso
	Están por comodidad y prefieren no hacer nada hasta que los echen y les paguen		Transitan de una empresa a otra por falta de compromiso
	Están sentados esperando que les leguen las cosas, están esperando jubilar		Alta movilidad porque el sentido de inmediatez los hace desmotivarse rápido y decaer en su rendimiento
	Menos permeables y más rígidos	Menos permeables y más rígidos	Son materialistas, les interesa ganar plata y por una diferencia menor se pueden cambiar de trabajo
	Les motiva la estabilidad	Les motiva la estabilidad	Les interesa ser "jefes" rápido
	Utilizan canales de comunicación formales	Utilizan canales de comunicación formales	Evitan los conflictos
	La vida laboral y personal se entrelazan	La vida laboral y personal se entrelazan	"Les interesa juntar dinero sólo para salir de viaje, no para hacer familia
		Son individualistas, casi no saludan	
		Cumplen el horario y no se quedan sobretiempo (como un aspecto negativo)	
		Salen más preparados de la educación formal	
		Empoderados y llenos de derechos	
		Menos entregados y comprometidos	

Eventos Significativos que influyeron a cada generación

Frente la pregunta por los eventos que han marcado su generación, los **Baby Boomers** mencionan el haber tenido una formación comparativamente más estricta, menos independiente y hasta más sumisa. (E3) cuenta que su generación tenía una mayor cercanía con los padres: “a mi papá y mi mamá yo los veía todos los días en la casa, y eso no se da hoy día porque ambos padres trabajan”, lo que para él se tradujo en más sobreprotección y menos autonomía que la de los jóvenes de hoy. El segundo Baby Boomer (E2), como (E3), destaca la educación del hogar. “Yo vengo de la educación antigua, en que me cacheteaban, me retaban, en donde aprendí a respetar y ser respetado. Hoy día a las juventudes se les enseñó que están empoderados y llenos de derechos y ahora ni los papás les pueden pegar, ni los profesores les pueden decir algo.”.

(E1) por su parte, enfatiza el aspecto político como un evento significativo: “mi generación estuvo muy influida por los temas de la dictadura en Chile... en mi etapa de la universidad, no teníamos ni centro de alumnos, estaba prohibido... Nuestro nivel de participación en la sociedad era menor”. Declara que al empezar a “abrir los ojos” y tener una mayor presencia, “nos pegaban palos por levantar la voz”, lo que para ella se tradujo en ser “una generación bastante sumisa”.

Curiosamente, ninguno de los Baby Boomer mencionan su crianza (más sobreprotegida en el caso de (E3), más estricta en el caso de E2) con resentimiento, sino como algo positivo. (E1) , que se centra en la educación formal influida por la situación política, en cambio, identifica la sumisión así generada como algo negativo.

Para los miembros de la **Generación X**, los eventos más influyentes en su generación fueron, según (E4), “la masificación de la tecnología” y “el mayor acceso a la educación.” (E4) “en términos generales, es la primera generación con estudios profesionales”. Esto no significa, por cierto, los Baby Boomers no hayan ido a la universidad, pero sí que se enfrentaron a un universo laboral donde un título universitario no era siempre imprescindible para insertarse exitosamente en una

compañía, mientras que para la Generación X sí lo es. Por su parte, si bien la Generación Millennial tiene una serie de exigencias académicas a la hora de enfrentar el mundo laboral, también han tenido más apoyo de su familia para pagar la universidad. Además, su relación con la tecnología les otorga un alto nivel de alfabetización tecnológica. Como ejemplo, Cuesta compara el caso de las capacidades dactilográficas de los Millennials, que las poseen por el hecho de ser Millennials, en contraste con la necesidad de tomar cursos de mecanografía que tuvieron los Baby Boomers).

Otro entrevistado de la Generación X (E5) , menciona como evento significativo, el aspecto deportivo: “el Chino Ríos, haber ido a mundiales” y el político: “la caída del muro de Berlín, el sí y el no”. Por otro lado, (E6), probablemente por ser mayor, refiere más enfáticamente la situación política chilena. “La dictadura” responde. “Yo tenía tres años para el Golpe... Las relaciones interpersonales eran distintas porque no sabías de qué grupo eran otros, pero con tu grupo las relaciones eran muy profundas y duraderas”. Finalmente, (E5) declara que crecieron jugando en la calle y que la tecnología les llegó aproximadamente a los quince años, siendo capaces de adaptarse a ellas, “a diferencia de nuestros padres”.

Para los **Millennials**, por su parte, los eventos que los influyeron (E7) “Todo el tema de la apertura de mercado, la globalización, el tema de las comunicaciones que se generó este networking mientras uno iba creciendo”. Cuenta también que para ella es natural tener contacto con personas de otros ámbitos laborales y de distintos países, y que considera que su generación es más abierta a los cambios porque la actual es una época en la que existen muchos, además de que ellos vivieron “muchos cambios en los que nos bombardeaban de información, lo que nos hizo más flexibles.” (E8) enfatiza “el acceso a la tecnología, ver cómo la tecnología iba creciendo con uno.” Coincide con la primera Millennial en considerar que esto los hace más abiertos respecto a los cambios y la velocidad con que estos se dan. Los Millennials aceptan el mundo, incluyendo el mundo profesional, como algo que no permanece estático y que está lleno de redes comunicativas en términos culturales y de información. En este sentido y en muchos, la suya es una generación muy flexible.

Otra Millennial (E9) afirma que los movimientos sociales han creado más conciencia en su generación: “te lo cuestionas absolutamente todo, el tema de lo inmediato, yo quiero viajar y lo hago”. Señala también que “somos menos apegados a lo material”, lo que difiere de la percepción que tienen de ellos otras generaciones: esto puede deberse a una definición diferente de lo que consiste dicho apego. Las generaciones Baby Boomers y X ven en ellos mayor inversión en gastos personales que en lo familiar: para los Millennials, tales gastos no parecen constituir materialismo, sino goce de la vida. No valoran, entonces, acumular dinero por acumularlo, sino las nuevas experiencias de vida a las que el ganar dinero les permite acceder.

Características percibidas como propias

Al describir su generación un **Baby Boomer** (E3) declara que “no somos cuestionadores de las decisiones que se toman o de las exigencias que se nos piden, salvo que no las entendamos, pero si entendemos que hay que hacer un sacrificio o un esfuerzo adicional en pro de lograr un objetivo, yo no pido explicaciones, yo digo aquí estoy”. Señala también que por su madurez tienden a evitar conflictos innecesarios e intentan mantener la armonía. (E1) considera que son responsables y comprometidos con el trabajo “por responsabilidad y sentido del deber y eso nos llevó a ser muy trabajólicos, incluso sacrificando temas personales por cumplir con nuestro deber... en mi generación uno se entregaba a concho, no importa que te quedaras hasta las 12 de la noche”. Para (E2), también son “comprometidos con los que hacemos, todavía nos ponemos la camiseta de la empresa”. Tanto (E1), como (E2) perciben a las generaciones más jóvenes (el último especifica “de los treintañeros para abajo”) como menos entregados y comprometidos. Esto confirma la percepción que diversos estudios tienen de los Baby Boomers como “trabajólicos” (Strauss & Howe, 1991, Whitney et al., 2009) y gente dispuesta a trabajar duro (Cuesta 2014), pero también añade también una posible explicación para el caso de Chile: al haber crecido con una formación más rígida, tanto a nivel familiar como político, pueden resultar también más sumisos como empleados. Además, este replicar la estructura familiar y social en la organización para

la cual trabajan puede contribuir a su lealtad hacia ella y a la importancia que dan al factor afectivo en sus relaciones laborales.

Por otra lado, una entrevistada de la **Generación X** (E4) declara que son más racionales que los más jóvenes, pero que eso puede deberse a la edad y madurez más que a una característica generacional (aunque, podría añadirse, la edad es, por supuesto, un factor generacional). Otro X (E6) ve como característica generacional el compromiso hacia su trabajo, reflejado en “hacer la pega bien” y la lealtad a su empresa, en lo que considera distinguirse de los más jóvenes.

En términos de sus características, las personas de la Generación X parecen asemejarse más a las personas de la Generación Millennial que a los Baby Boomers: están familiarizados con la tecnología reciente, valoran el tiempo fuera de su trabajo para desarrollar sus relaciones de amistad y familia, y tampoco tienen la lealtad casi incondicional de los Baby Boomers hacia la organización en la que trabajan. Empero, en lugar de identificarse con los Millennials, se unen a la percepción de los Baby Boomers sobre ellos y su baja lealtad hacia las organizaciones. Una explicación que podría justificar esta situación, es que los X se sienten reflejados en la generación Millennial y no les guste sentirse similares a ellos. Ellos tuvieron el mismo impulso por viajar, el mismo deseo de libertad de los Millennials en su juventud; no obstante, no tuvieron las mismas oportunidades y recursos que ellos sí tienen hoy en día para cumplir sus deseos, cuando el costo de un viaje es más accesible, como lo es también obtener un crédito.

Finalmente, ante la pregunta de qué caracteriza a las personas de su generación, una **Millennial** (E9) declara que “los Millennials no duramos cinco años en la pega”; otra, “no me importa que me vean el currículum y consideren que he tenido muchos cambios”(E7). Esto coincidiría con lo señalado en el encuadre teórico: los miembros de la generación Millennial tienen una marcada confianza en sí mismos y buscan el camino rápido hacia el éxito (Cuesta et al, 2009), además de tener la convicción de que todo es posible (Hobart 2012, citado en Frías, 2014). Así, estos Millennials en particular se perciben a sí mismos como en constante búsqueda de cambios laborales y sin temor a

ellos ni a cómo sus desplazamientos entre organizaciones puedan ser percibidos por futuros empleadores. A diferencia de los Baby Boomers, se dan cuenta de que un título universitario o la lealtad férrea a una compañía determinada no son garantía de estabilidad laboral—la que, por lo demás, tampoco parecen desear.

Puede ser que los Millennials tiendan a tener menos temor a perder su trabajo y menos manifestación de una necesidad de conservarlo por su edad y su historia. Los Millennials entrevistados son jóvenes profesionales sin hijos y dos de ellos crecieron en familias de padres también profesionales y con acceso a recursos, lo que les permite dar ciertos privilegios por sentados: han tenido apoyo económico familiar para pagar sus estudios, para adquirir el departamento en que viven, para costear sus primeros viajes.

También, puede que los Millennials sean más flexibles laboralmente porque el haber crecido en un medio globalizado les permite una forma de relacionarse con el mundo más abierta y cambiante.

Otra Millennial (E9) declara que “somos más racionales, menos sensibles, juzgamos menos, criticamos la flojera. No nos metemos en la vida de nadie”, lo que ella misma define como “muy individualista”. También señala que para ellos el trabajo es solo un trabajo: “esa cosa de la doble presencia no nos pasa. La pega es un momento.” En ese sentido, se distinguen de las generaciones que los preceden, no solo por declarar que “el trabajo es un momento”, sino por hacerlo con orgullo. Las generaciones anteriores, en cambio, parecen sentir orgullo de su gran capacidad de trabajar en el lugar mismo del empleo, de estar presentes tanto a largo plazo como por largas horas. Mientras los Millennials celebran su capacidad de separar vida y trabajo, las otras generaciones, sobre todo los Baby Boomers, celebran que se encuentren entrelazadas.

Por su parte (E7), responde que los identifica como generación “el compromiso que uno adquiere al trabajar en una empresa va más allá del compromiso forzado, de que tengo que trabajar, de que tengo que cumplir, sino que va por un tema que como profesional me quiero desarrollar, quiero estar entretenida”. Explica que a cambio de

permisos, está dispuesta a entregar compromiso, y que se compromete totalmente si está entretenida en lo que hace, más que “trabajar por un sueldo”. (E8) explica “tienen más ganas de hacer cosas” y son más propensos a asumir riesgos, si bien matiza que también hay un factor personal en esto. (E9) destaca que su generación “cree en el premio por el mérito” en lugar de por los contactos o la mera permanencia; que son cuestionadores, innovadores, y que buscan “independizarse, no trabajar para nadie, tener lo tuyo. Que el trabajo sea solo un camino para lograr lo que quieres”. Si se acepta que la Generación Millennial creció en un ambiente lleno de cambios tanto tecnológicos como culturales, en un mundo rápidamente globalizado, puede verse también como una consecuencia el que laboralmente tiendan a la independencia, a aceptar los cambios con facilidad, y que valoren más el tener su propio emprendimiento que el calzar con los valores de una empresa ya existente. Esto coincide con los planteamientos de Cuesta (2014) respecto a que la lealtad de los Millennials se ha movido desde a la empresa hacia sí mismos.

(E8) también considera que los miembros de su propia generación “tienen diferentes formas y canales de comunicación, llaman o mandan WhatsApp, buscan canales más rápidos y efectivos que la formalidad de un correo. Las comunicaciones son más concretas y las respuestas más rápidas.” Los Millennials valoran la eficiencia de su propia generación para comunicarse, pero esta misma facilidad es problemática para la generación mayor: Cuesta afirma que los Millennials personifican todo el manejo de tecnología, redes sociales y conexión constante que exaspera a los Baby Boomers (2014). Toda objeción que los Baby Boomers puedan tener al creciente uso tecnológico en el espacio laboral la ven encarnada en la generación más joven. Además, como se vio más arriba, los Baby Boomers pasan largas horas en el trabajo y ponen un gran valor relacional en sus colegas, por lo que puede especularse que les resulta aún más molesta la facilidad y frecuencia del uso de tecnología de los Millennials, toda vez que podrían entenderla a nivel personal y no sólo profesional.

Características percibidas por otra generación

Los **Baby Boomers** son enfáticos en sus críticas a la generación más joven: uno de ellos (E3) atribuye su movilidad laboral no a falta de compromiso solamente, sino de competencia: “Hay un sentido de inmediatez en las nuevas generaciones que es sorprendente y eso hace que las permanencias sean bastante breves, y no necesariamente porque se vayan porque encuentre algo mejor, sino porque sencillamente, su rendimiento empieza a decaer, empiezan a desmotivarse muy rápidamente: al final, por consecuencia lógica, esa persona debe irse.” Es decir, la persona de la generación más joven no se va solo porque desee necesariamente otro trabajo, sino porque es desvinculada o porque su compromiso con la empresa ha decaído hasta hacer insostenible su permanencia. Se repite la crítica a la falta de compromiso total con la empresa: “no te puedo decir que los más jóvenes no hagan la pega, pero nosotros si teníamos que quedarnos hasta las 12 de la noche, lo hacíamos” (E1). Otro Baby Boomer (E2) señala que los más jóvenes “evitan los conflictos” de forma que se traduce en cambios de empleo: “Me miraron feo, así que empiezo a buscar otra cosa”. Sin embargo, hay que matizar esta percepción de los Boomers sobre los Millennials. Como señala Carlson (2008), “las generaciones X e Y no abandonan organizaciones, sino que renuncian a gerentes o jefaturas que no tienen la habilidad de lidiar con la frustración que implica liderar a estas generaciones, lo que deriva en pérdidas en la productividad, conflictos en el ambiente laboral y una mayor rotación de personal”. Es decir, hay un problema desde la gerencia, que si entendiera mejor el modo de pensar de los Millennial, podría evitarse y conseguir así motivarlos exitosamente a permanecer en la organización.

Además, es preciso tomar lo dicho por los Baby Boomers sobre “los más jóvenes” con cautela, ya que resulta difícil distinguir a qué generación se refieren con este apelativo: su discurso no distingue explícitamente entre Millennials y X. De forma similar, los Millennials entrevistados se refieren a “los más viejos”, sin identificar distintamente a cuál de las dos generaciones que los anteceden se refieren. Esto puede deberse a que cada generación conforme su identidad por oposición a “los mayores” o

“los más jóvenes”, demostrando así tener una noción más clara de su propio grupo etario más que de los otros. Puede suponerse, eso sí, que al hablar de “los más jóvenes” los Baby Boomers quizá tienen en mente más a los Millennials que a los X, porque los Millennials están establecidos más claramente como generación en el inconsciente colectivo.

Al encontrarse entre ambos grupos, la situación de la **Generación X** es diferente. Por supuesto, perciben con claridad la generación que los antecede de la que los sucede. Como los Baby Boomers, tienden a ser críticos de los más jóvenes. (E4) declara que, si bien cree que algunas diferencias se deben a edad más que a generación, “es súper sabido que las nuevas generaciones no tienen aspiraciones de tener familia, de bienes inmobiliarios, no tienen esas aspiraciones con las que uno partió trabajando, no: les interesa juntar dinero y salir de viaje.” Considera que esa diferencia puede deberse a que la Generación X haya sido una de las primeras con educación, por lo que habría tenido una infancia más difícil. Para (E4), los más jóvenes “no están ni ahí con comprarse una casa, si llegan a comprar lo hacen por inversión, no por formar familia.” Es decir, los Millennials serían más materialistas e individualistas.

Los tres entrevistados de la Generación X coinciden en la falta de compromiso como una característica de los Millennials – (E6), plantea “no hay compromiso con la organización, frente a cualquier cosa se van”— y en el materialismo: “les ofreces cincuenta lucas más y se cambian de pega” (E6); “a los jóvenes les interesan dos cosas, ganar plata y ser jefe rápido... son más materialistas” (E4). Implícita y explícitamente, hay una crítica a la ausencia de lealtad hacia la compañía y a su falta de valores más allá del exitismo a corto plazo.

(E5) por su parte, declara que los jóvenes casi no saludan, son más individualistas y menos comprometidos: “cumplen el horario y no se quedan sobretiempo, aunque tengan algo pendiente. Son menos comprometidos, los jóvenes al final no se van a quedar acá para siempre, la rotación es mayor.” También es crítico acerca de la

Generación Baby Boomer: “los más viejos a veces están sentado esperando que le lleguen las cosas, están esperando jubilar.”

Por otro lado (E6), como rasgo positivo, concede que los Millennials “salen más preparados de lo que nosotros salimos” de la educación formal. Respecto a la generación que lo precede, también es crítico: “están por comodidad y prefieren no estar haciendo nada hasta que los echen y les paguen”.

Los tres entrevistados X (E4, E5 y E6) entonces, coinciden en su percepción negativa de las otras generaciones, pero también las matizan: (E4) declara que su percepción de la generación precedente puede deberse a edad, no a características generacionales; (E5), que los jóvenes que casi no saludan tal vez no lo hacen “por su perfil informático”, no necesariamente por ser Millennial; (E6), que entre los Baby Boomer “hay diferencia entre los que son antiguos y los que son nuevos” en la organización. Esta inclinación por matizar sus comentarios los distingue de las otras generaciones entrevistadas y quizá se debe precisamente a que ellos no son percibidos explícitamente como generación distinta ni por los Baby Bombers ni por los Millennials, lo que los llevaría a ser más comprensivos frente a generaciones con las que en ocasiones también son agrupados por error. Sin embargo, el matiz que dan a su evaluación tampoco es de intensidad tal que permita ignorar sus críticas a los otros dos grupos.

Es interesante destacar que, al responder la misma pregunta—cómo se diferencia su generación de las otras—**los Millennials** entrevistados tienden a centrarse más en describir su propia generación que las otras: esto ya los diferencia notablemente de Baby Boomers y X, que enfatizan mucho más las características (negativas) de las otras generaciones a la hora de distinguirse, en lugar de describir las propias.

Mientras los Millennials se perciben a sí mismos como individuos que deciden libremente tener una alta movilidad laboral y ven dicha característica como positiva,

otras generaciones los ven de forma distinta. Reconocen que los Millennials transitan más de una empresa a otra, pero lo atribuyen a una falta de compromiso.

Para el Millennial (E7), ellos son más flexibles y permeables, mientras que “las generaciones antiguas son más rígidas. Nosotros somos más explosivos y eso lleva a que muchas veces nos queramos cambiar rápido de empresa. No me importa que me vean el currículum y consideren que he tenido muchos cambios”. De forma similar, (E8) considera que a las generaciones más antiguas “les motiva más la estabilidad, a nosotros las ganas de hacer cosas distintas, innovar”.

Las otras generaciones perciben a los Millennials como apegados a lo monetario porque no evidencian compromiso incondicional con la organización en la que se desempeñan; los Millennials, por su parte, se consideran más desprendidos de lo material precisamente por la misma razón, porque no mezclan trabajo y vida afectiva.

5.2 Compromiso organizacional

5.2.1 Resultados Cuantitativos

Análisis Descriptivo

Como se observa en la tabla N°8, en general la muestra mostró un compromiso organizacional de promedio a alto (según los puntajes de corte entregados por los autores). Se observó un compromiso alto principalmente en el Componente Afectivo, donde el máximo observado alcanzó al máximo teórico para la subescala y donde la asimetría negativa mostró una acumulación de las respuestas en las puntuaciones altas.

Tabla N°8: Descriptivos para la escala total y subescalas

	Compromiso Organizacional (Escala total)	Componente Afectivo	Componente Normativo	Componente Continuidad
Media (DE)	85,62(21,55)	30,67(9,39)	28,84(9,22)	25,98(6,09)
Mín obs	36	9	6	14
Máx obs	125	42	42	41
CAE	-1,02	-2,39*	-1,21	0,18

*Asimetría negativa, se acumulan las respuestas en las puntuaciones altas (alto compromiso).

Como se puede ver, en la tabla N°9, los niveles de Compromiso Organizacional descienden conforme las generaciones son más jóvenes. La Generación Millennial presenta menores niveles de Compromiso Organizacional, seguidos por la Generación X y, finalmente, la Generación Baby Boomer, que posee el grado más alto tanto de compromiso general como a nivel de cada uno de sus componentes (Afectivo, Normativo, Continuidad).

Tabla N°9: Descriptivos según generación.

	G. Baby Boomer	Generación X	G. Millennial
Compromiso Organizacional	99,5(14,2)	88,93(22,1)	72,25(17,6)
Componente Afectivo (Deseo)	36,18(6,0)	32,46(8,5)	24,75(9,2)
Componente Normativo (Obligación)	33,18(6,2)	30,12(10,3)	24,29(7,5)
Componente Continuidad (Necesidad)	30,12(3,9)	26(6,6)	23,2(5)

*Se reporta la media de puntajes para la escala y las subescalas. Entre paréntesis se señalan las desviaciones típicas de las medias reportadas.

Al analizar en conjunto los tres componentes del Comportamiento Organizacional, se observa que en el caso de la Generación Baby Boomer y Generación X, el componente de compromiso predominante es el Afectivo, seguido por el Normativo y, por último, el de Continuidad. En el caso de la Generación Millennial, la distribución de sus componentes se observa sin grandes diferencias, si excluimos el componente Continuidad, que presentó problemas de funcionamiento.

A nivel descriptivo, se puede plantear que las personas que conforman la Generación Millennial tienden a ponderar de manera igualitaria el deseo de permanecer en la organización (componente Afectivo) y la obligación de mantenerse en ella (componente Normativo). No es el caso de los Baby Boomers y la Generación X, que otorgan mayor ponderación al deseo por sobre la obligatoriedad.

Considerando los planteamientos de Meyer y Allen (1991), los colaboradores de la generación Baby Boomer y Generación X tendrían una atadura emocional más fuerte con la organización en comparación con aquellos de la Generación Millennial, por lo que aceptarían más fácilmente sus metas y valores. Asimismo, de acuerdo a los planteamientos de Vila (2005), estas generaciones estarían más dispuestas a trabajar más de lo exigido.

En el caso de los Baby Boomers, este compromiso podría deberse a que les enseñaron a trabajar duro y que la gratificación se logra a largo plazo (Vila 2008). Por su parte, si bien los de la Generación X no son considerados tan leales como los Baby Boomers, suelen ser personas con capacidad de adaptación y, dada la situación que vive actualmente la organización, se pueden sentir atraídos e interesados por la oportunidad de contribuir a la creación y diseño de un nuevo negocio, ya que, según los planteamientos de Molinari, valoran las oportunidades que los desafían y estimulan.

En cambio, las personas de la Generación Millennial estarían ponderando de similar manera el componente afectivo con el normativo, lo que podría tener como explicación lo planteado por Hobart: que en esta generación existe un debilitamiento en las relaciones entre trabajadores y empleadores, lo que lleva a que la lealtad de dicha generación se traslade desde los empleadores hacia sí mismos. (Hobart 2012)

En conclusión, y respondiendo a la pregunta de investigación, la generación a la que pertenece el trabajador es un factor importante en el nivel de compromiso organizacional que mostraron, de manera que mientras más jóvenes, menores niveles de compromiso organizacional presentan. Esto se puede explicar, según los

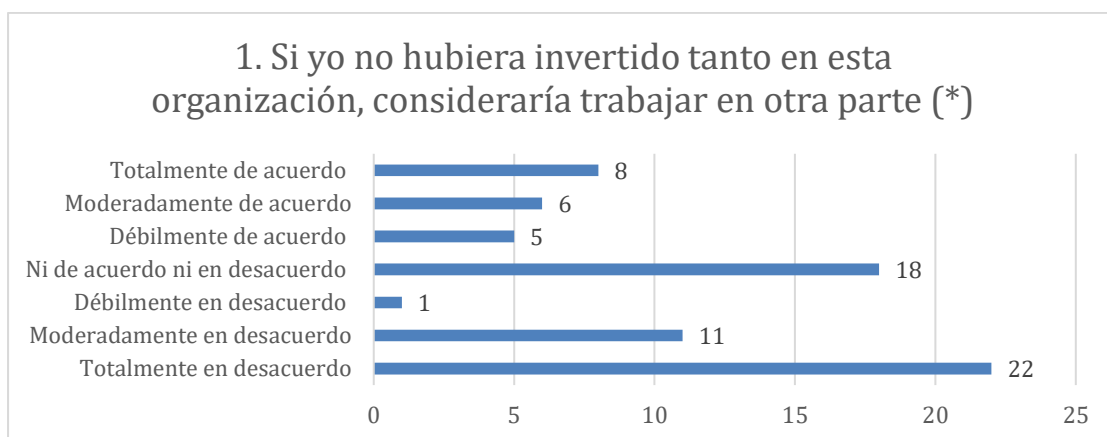
planteamientos de Hatum (2011), porque los jóvenes de la generación Millennial tienden a comprometerse más con sí mismos y su desarrollo personal y profesional, y no con una organización y sus empleadores. Son personas que buscan la estabilidad en la empleabilidad y no al interior de una organización, como sí lo hacen los Baby Boomers (Cuesta, 2014).

Resultados de cada uno de los ítems.

A continuación se presenta el detalle de las respuestas del grupo encuestado a cada uno de los ítems. Para cada ítem se reporta la Media de puntaje obtenido (junto a su desviación estándar (DE)) y un gráfico donde se detalla la frecuencia obtenida para cada opción de respuesta. Para la media se debe recordar que el mínimo y máximo en cada ítem es de 1 y 7 respectivamente, indicando siempre el 7 el mayor grado de compromiso organizacional.

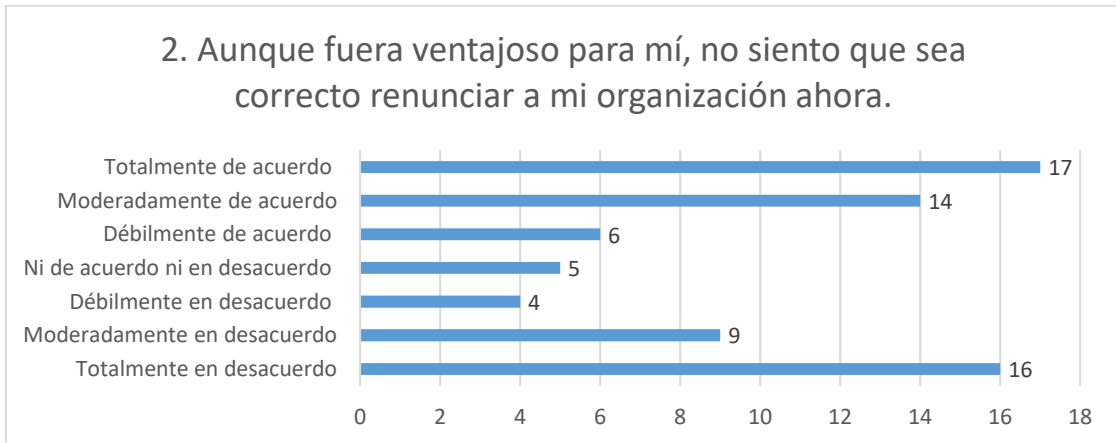
Ítem 1

Media de las respuestas a este ítem: 4,67 (DE=2,1) (Al ser un ítem inverso la media corresponde a una respuesta entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” (4) y “Débilmente en desacuerdo” (5))



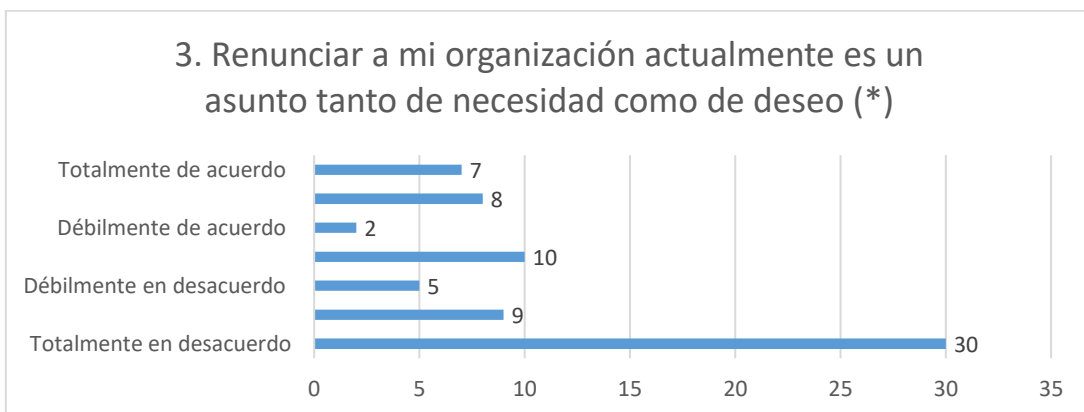
Ítem 2

Media de respuesta en este ítem: 4,21(DE=2,37) (La media corresponde a una respuesta ubicada entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y en “Débilmente de acuerdo”)



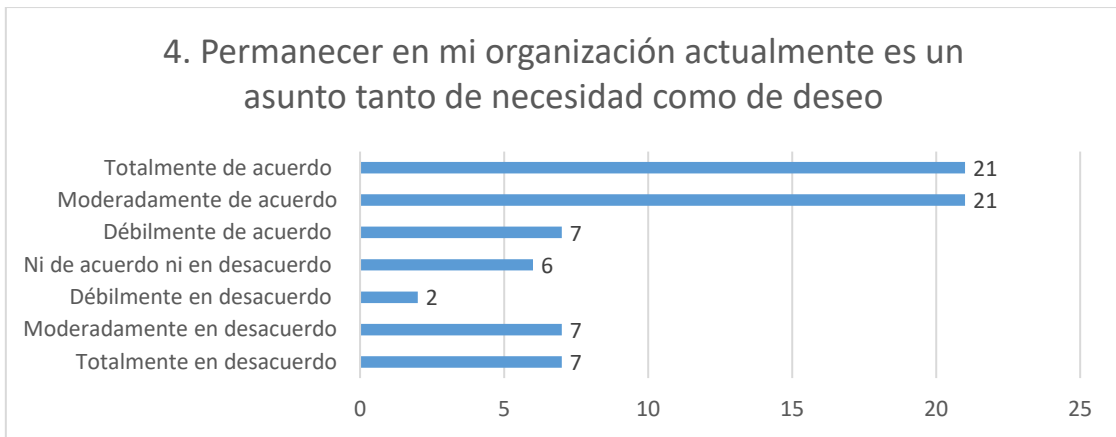
Ítem 3

Media de las respuestas en este ítem: 5,04 (DE=2,17) (Al corresponder a un ítem inverso, la media corresponde a una respuesta “Débilmente en desacuerdo”)



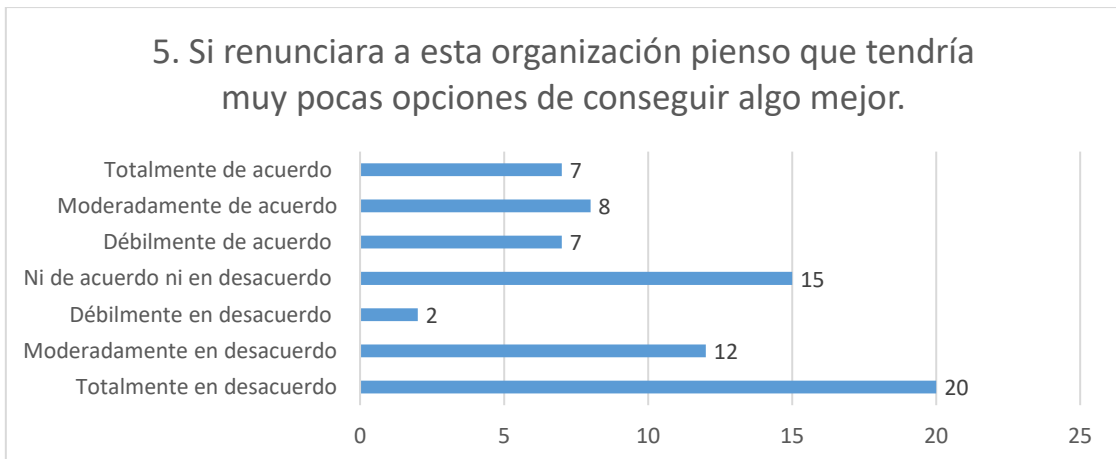
Ítem 4

Media de las respuestas a este ítem: 5,05 (DE=2,04) (La media corresponde a una respuesta “Débilmente de acuerdo”)



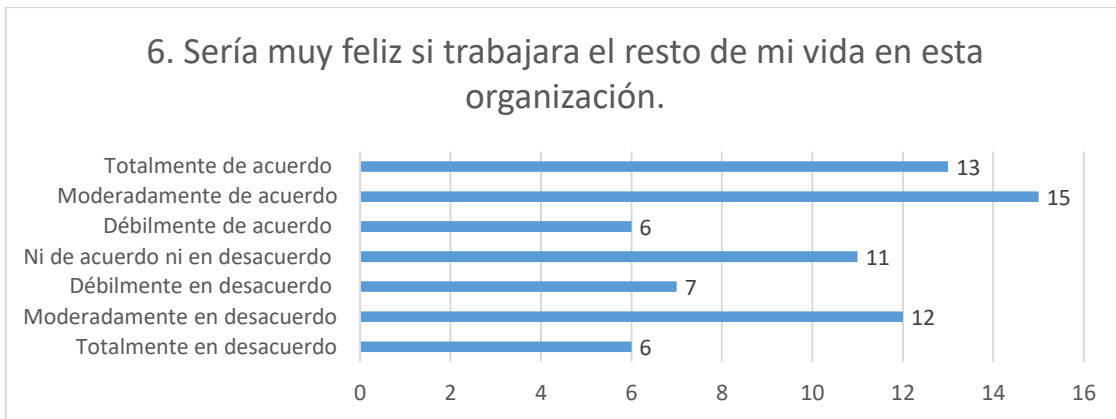
Ítem 5

Media de las respuestas a este ítem: 3,4 (DE=2,0) (La media corresponde a una respuesta entre “Débilmente de acuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”)



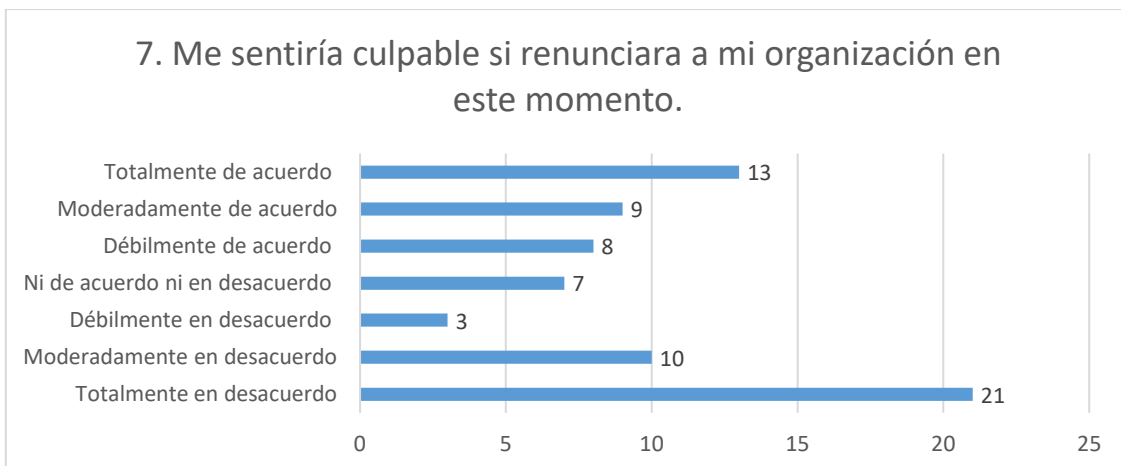
Ítem 6

Media de las respuestas a éste ítem: 4,37 (DE=2,02) (La media corresponde a una respuesta entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Débilmente de acuerdo”)



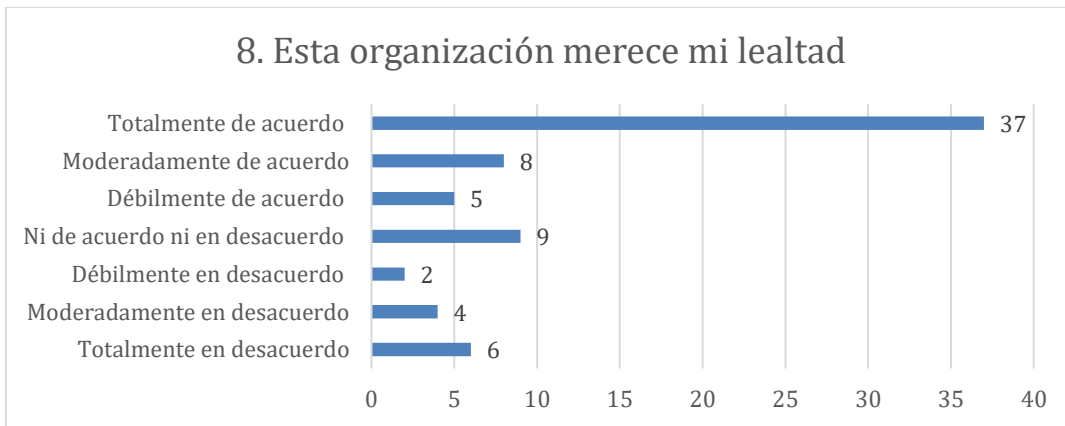
Ítem 7

Media de las respuestas a este ítem: 3,70 (DE=2,3) (La media corresponde a una respuesta entre “Débilmente en desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”)



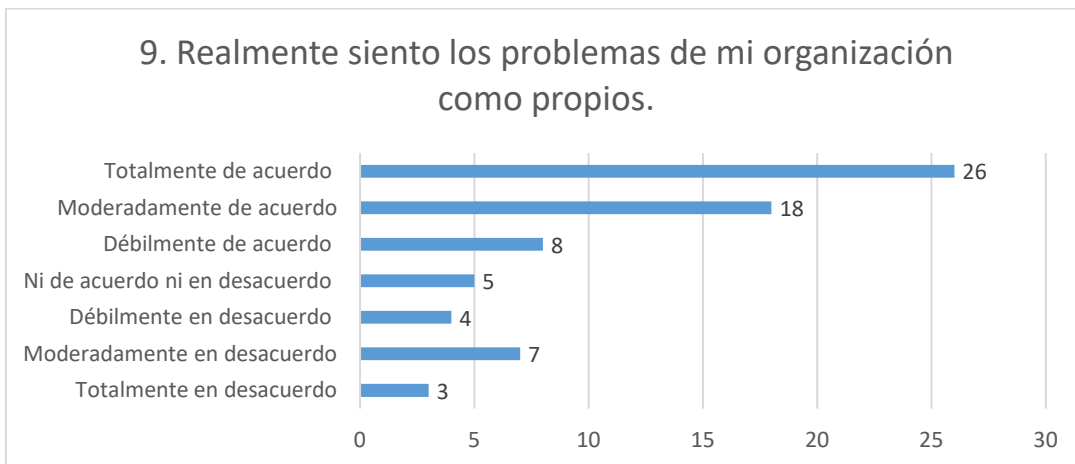
Ítem 8

Media de las respuestas a este ítem: 5,46 (DE=2,0) (La media corresponde a una respuesta entre “Débilmente de acuerdo” y “Moderadamente de acuerdo”)



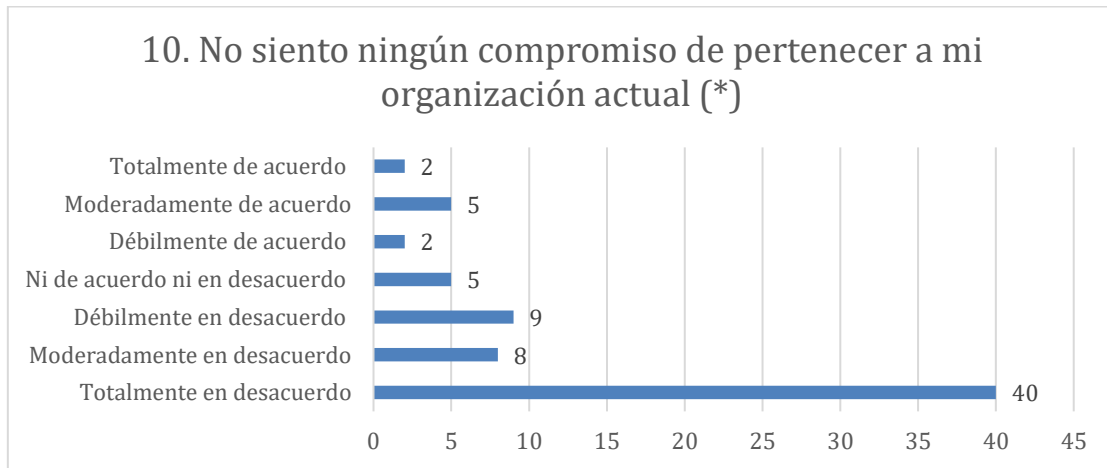
Ítem 9

Media de las respuestas a este ítem: 5,33 (DE=1,87)



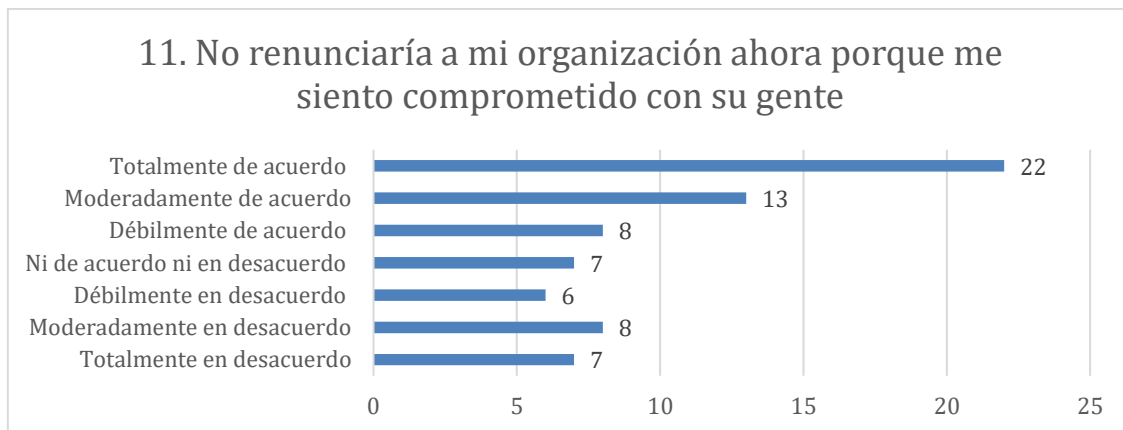
Ítem 10

Media de las respuestas a este ítem: 5,78 (DE=1,74).



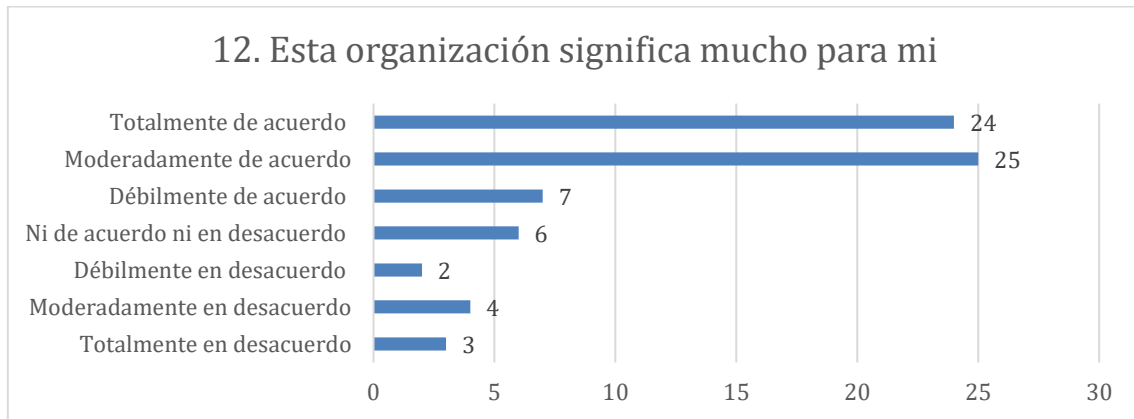
Ítem 11

Media de las respuestas a este ítem: 4,8 (DE=2,1)



Ítem 12

Media de las respuestas a este ítem: 5,54 (DE=1,68)



Ítem 13

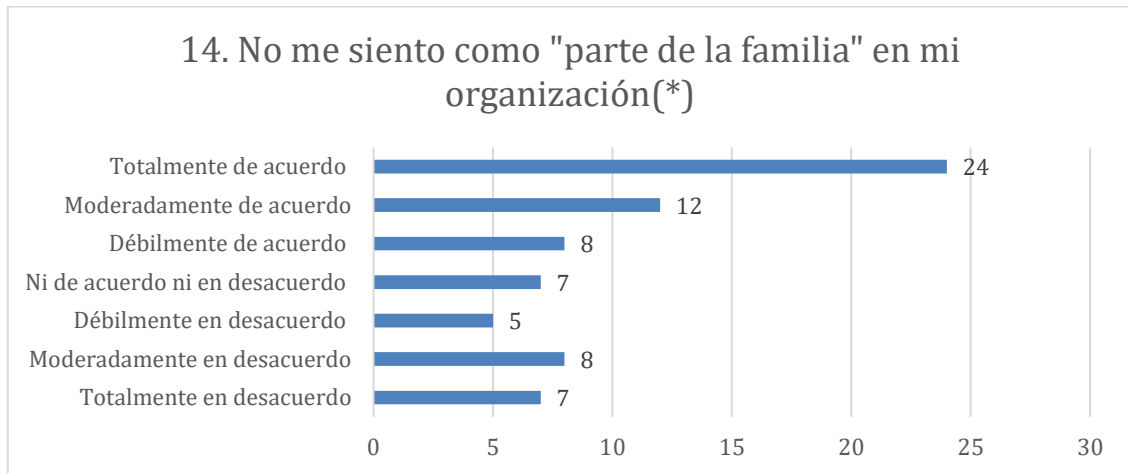
Media de las respuestas a este ítem: 4,87 (DE=1,78).



Í

tem 14

Media de las respuestas a este ítem: 4,87 (DE=2,1).



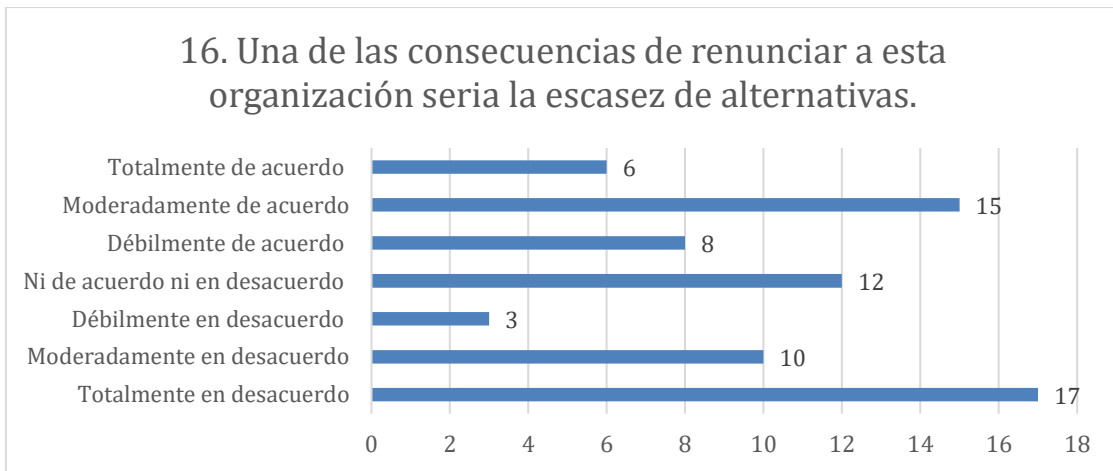
Ítem 15

Media de las respuestas a este ítem: 5,36 (DE=1,98).



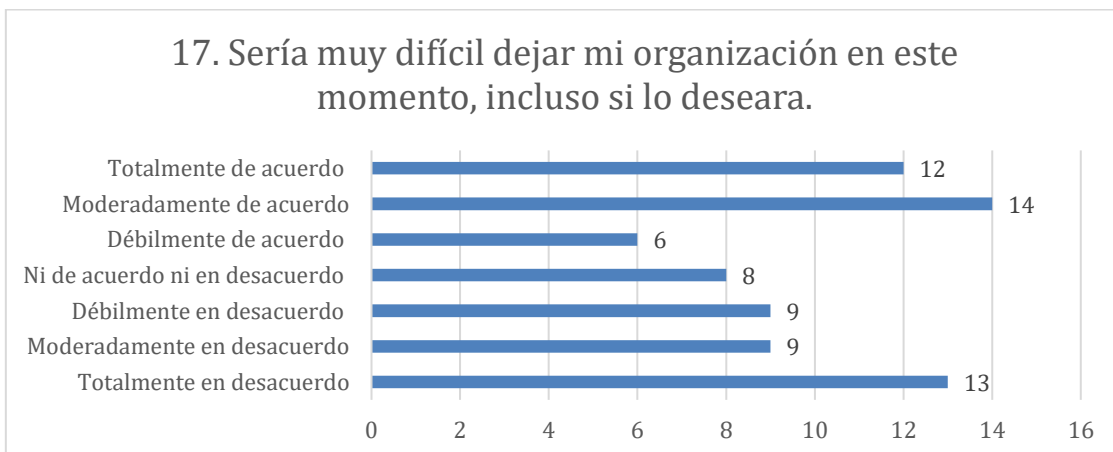
Ítem 16

Media de las respuestas a este ítem: 3,74 (DE=2,11).



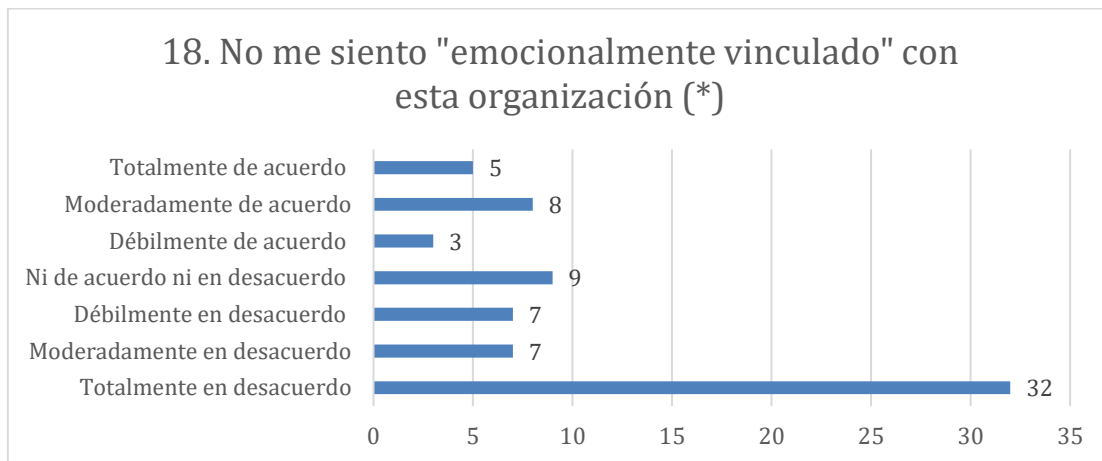
Ítem 17

Media de las respuestas a este ítem: 4,05 (DE=2,17).



Ítem 18

Media de las respuestas a este ítem: 5,16 (DE=2,09).



Análisis Comparativo

Se evaluaron las diferencias de medias existentes entre los tres grupos definidos por la generación a la que pertenecen mediante ANOVA de un factor y el estadístico Scheffe.

Las diferencias observadas en el nivel de compromiso organizacional según generación resultaron estadísticamente significativas tanto para la Escala total ($F=10,59$, $p \text{ valor}=.000<.05$), el Componente Afectivo ($F=10,23$, $p \text{ valor}=.000$), y el Componente Continuidad ($F=7,29$ $p \text{ valor}=.001$). Al realizar el análisis ad hoc mediante el estadístico de Scheffe, se determinó que las diferencias para el Compromiso Organizacional (total) fueron significativas entre el grupo más joven (Millennial) y los otros dos grupos de más edad (Baby Boomer y Generación X), de manera que el primer grupo presentó menores niveles de compromiso organizacional global que los grupos de mayor edad. Lo mismo ocurrió con el Componente Afectivo; el grupo más joven presentó significativamente menor componente afectivo que los grupos mayores etariamente.

Por su parte, tanto para el Componente Normativo como el Componente Continuidad, el grupo más joven (1980 o después) siguió presentando puntajes significativamente menores que el grupo cronológicamente mayor (Baby Boomer). Sin embargo, en estos casos, el grupo intermedio (Generación X) no se diferenció significativamente de ninguno.

Respuestas a cada ítem comparando por generación

A continuación, se presenta la forma en que los participantes respondieron a cada ítem, comparando por generación. En cada ítem, se reporta la media de puntaje obtenido para cada grupo etario, además del detalle de las alternativas de respuesta seleccionadas en cada grupo. Al existir diferencias en el número de participantes por cada generación, se entregan los resultados en porcentaje para poder hacer una comparación directa. Igualmente, el tamaño de cada grupo se indica en el eje x

Para cada ítem se presenta una tabla que reporta la Media de puntajes obtenido por generación (junto a su Desviación Estándar (DE) y un gráfico donde se detalla la frecuencia porcentual obtenida por cada respuesta. Para la Media se debe recordar que el mínimo y máximo de cada ítem es 1 y 7 respectivamente, indicando que 7 es el mayor grado de compromiso.

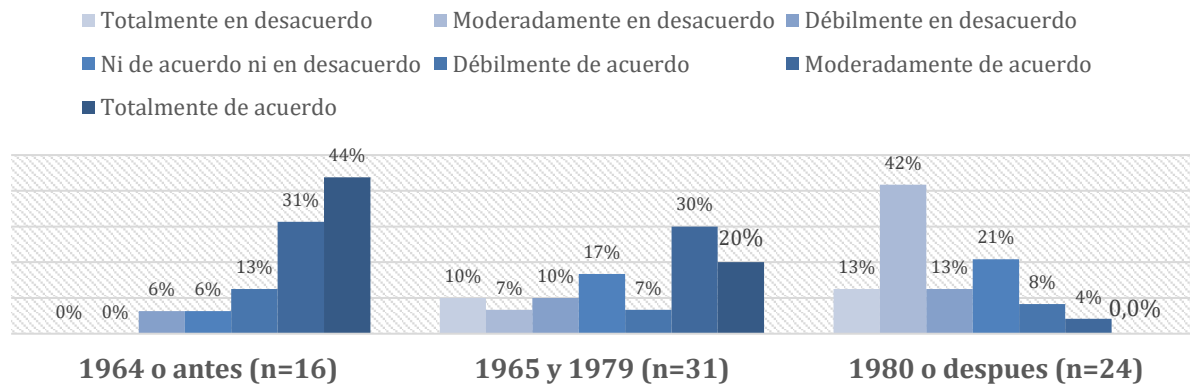
a) Componente Afectivo (ítems 6, 9, 12, 14, 15 y 18)

Ítem 6: "Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización"

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,0	4,7	2,8
DE	1,2	1,9	1,3

En la tabla se muestra que el promedio de respuestas a este ítem por parte de la generación Baby Boomers es el más alto de todos con un 6 (DE=1,2), seguido por la generación X con una media de respuestas de 4,7 (DE=1,9) y finalmente con una media mucho más baja la generación Y de 2,8 (DE= 1,3)

6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización



En el gráfico se puede observar que la mayoría de los Baby Boomers (75%) que contestaron el cuestionario opina estar entre “moderadamente de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la afirmación, seguidos por el 50% de las personas de la Generación X y muy por debajo con sólo el 4,2% de los Y que contestaron. Por el contrario, se observa un 54% de desaprobación frente a esta afirmación, (considerando los que marcaron “totalmente en desacuerdo” y moderadamente en desacuerdo”) de parte de las personas de la Generación Millennial, lo que indica que no serían felices si se mantienen el resto de sus vidas en la organización.

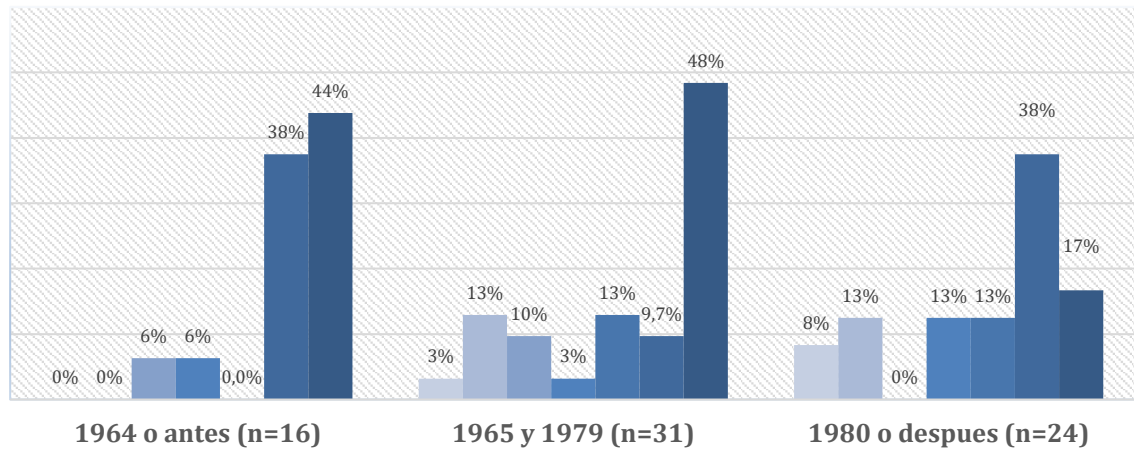
Ítem 9: “Realmente siento los problemas de mi organización como propios”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,0	5,3	4,8
DE	1,1	2,0	1,9

La tabla muestra que la Media de respuestas de la generación Baby Boomers a este ítem es de 6 (DE=1,1), seguidos por una Media de 5,3 (DE=2,0) de la generación X y finalmente una Media de 4,8 (DE=1,9) de los Millennials.

9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



En el gráfico se observa que la mayoría (81%) de las personas de la Generación Baby Boomers que respondieron el cuestionario opina estar “totalmente de acuerdo y “moderadamente de acuerdo” con la afirmación, seguidos por el 58% de las personas de la Generación X y finalmente, muy cerca, un 54% de la Generación Millennial.

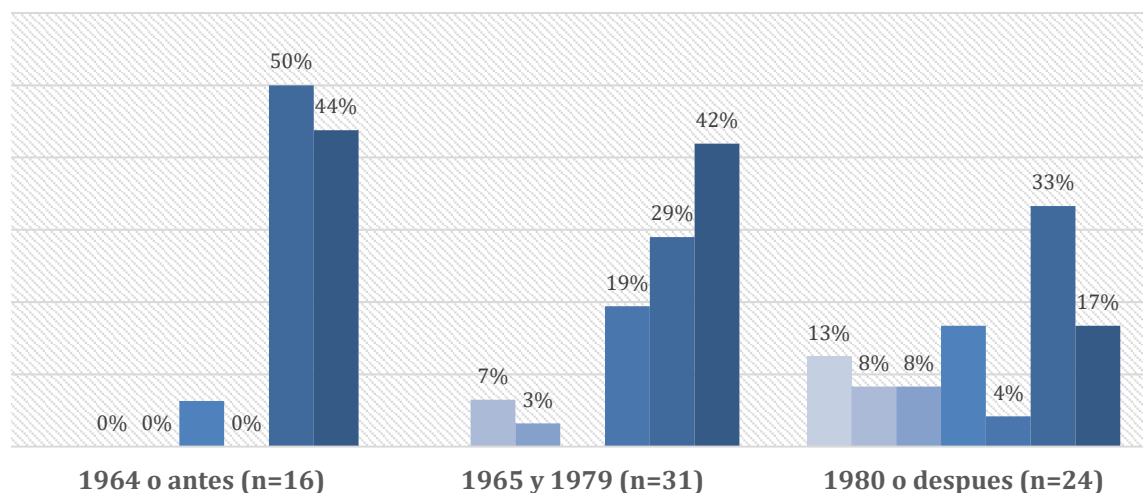
Ítem 12: “Esta organización significa mucho para mí”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,3	5,9	4,5
DE	0,7	1,3	2,0

La tabla muestra una Media de respuestas de la generación Baby Boomers a esta afirmación de 6,3 con DE de sólo 0,7. La media de respuestas de generación X es de 5,9 (DE=1,3) y, finalmente, la Media de la Generación Millennials de 4,5 (DE=2,0).

12. Esta organización significa mucho para mi

■ Totalmente en desacuerdo
 ■ Moderadamente en desacuerdo
 ■ Débilmente en desacuerdo
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 ■ Débilmente de acuerdo
 ■ Moderadamente de acuerdo
■ Totalmente de acuerdo



El gráfico muestra que la mayor parte (84%) de los Baby Boomers que contestaron el cuestionario está “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación que plantea que la organización significa mucho para ellos, seguidos por el 71% de las personas que contestaron de la Generación X y, finalmente, por el 50% de los Millennials.

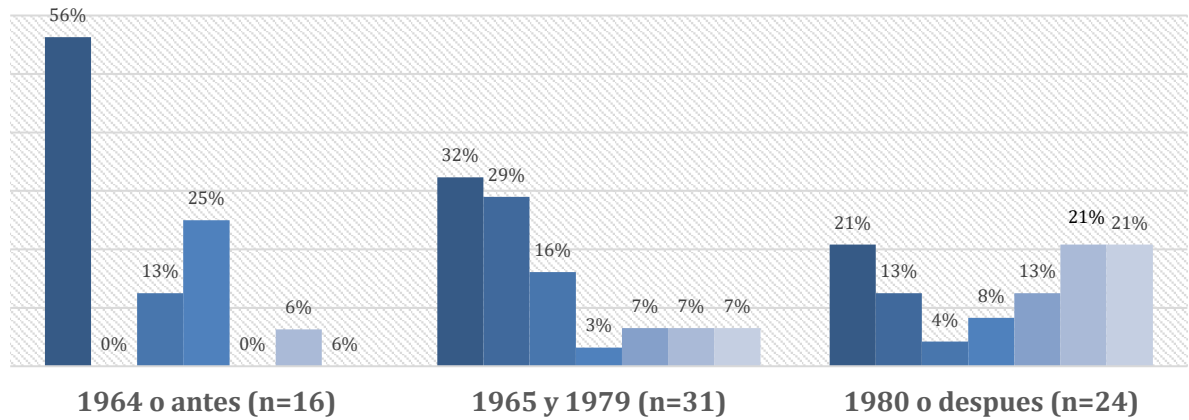
Ítem 14 (ítem inverso): “No me siento como “parte de la familia” en mi organización”*

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	5,6	5,3	3,7
DE	1,6	1,8	2,3

En la tabla se observa que la Media de las respuestas de los Baby Boomers que respondieron el cuestionario es de 5,6 (DE=1,6), seguidos de cerca por la Generación X con una Media de respuestas de 5,3 (DE=1,8) y finalmente por la Generación Millennial con una Media de respuestas de 3,7 (DE=2,3)

14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización (*)

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

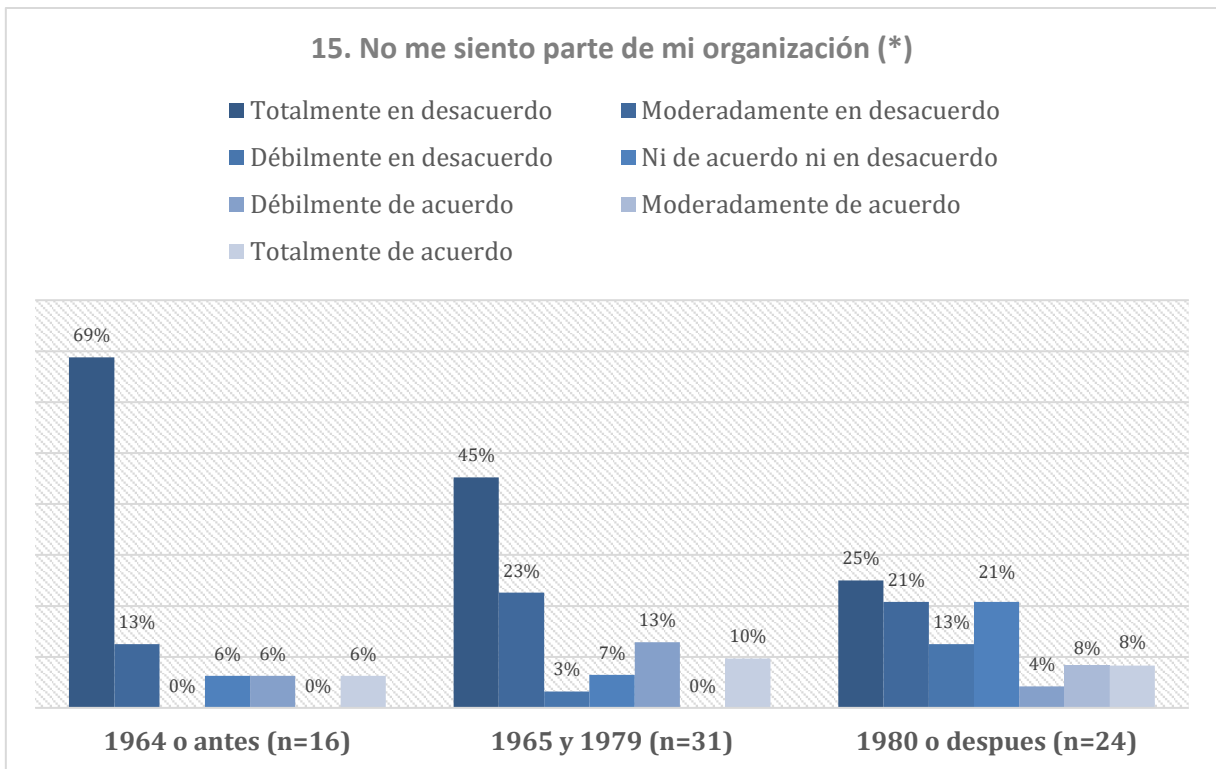


El gráfico refleja que el 56% de los Baby Boomers que respondieron al cuestionario opina estar en “total desacuerdo” con la afirmación, seguido por el 61% de aquellas personas de la generación X y un 21% de la Generación Millennials. Al ser un ítem invertido se puede decir, entonces, que el 56% de los Baby Boomers dice sentirse como “parte de la familia” en la organización, el 61% de las personas de la Generación X y finalmente el 21% de aquellos de los Millennials.

Ítem 15* (ítem inverso) “No me siento parte de la organización”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,0	5,4	4,8
DE	1,8	2,0	1,9

En la tabla se puede observar que la Media de respuestas de las personas de la Generación Baby Boomers que respondieron al cuestionario es de 6,0 (DE=1,8), seguidos una Media de respuestas de 5,4 (DE=2,0) de las personas de la Generación X y finalmente por la Generación Millennial con una Media de respuestas de 4,8 (DE=1,9)



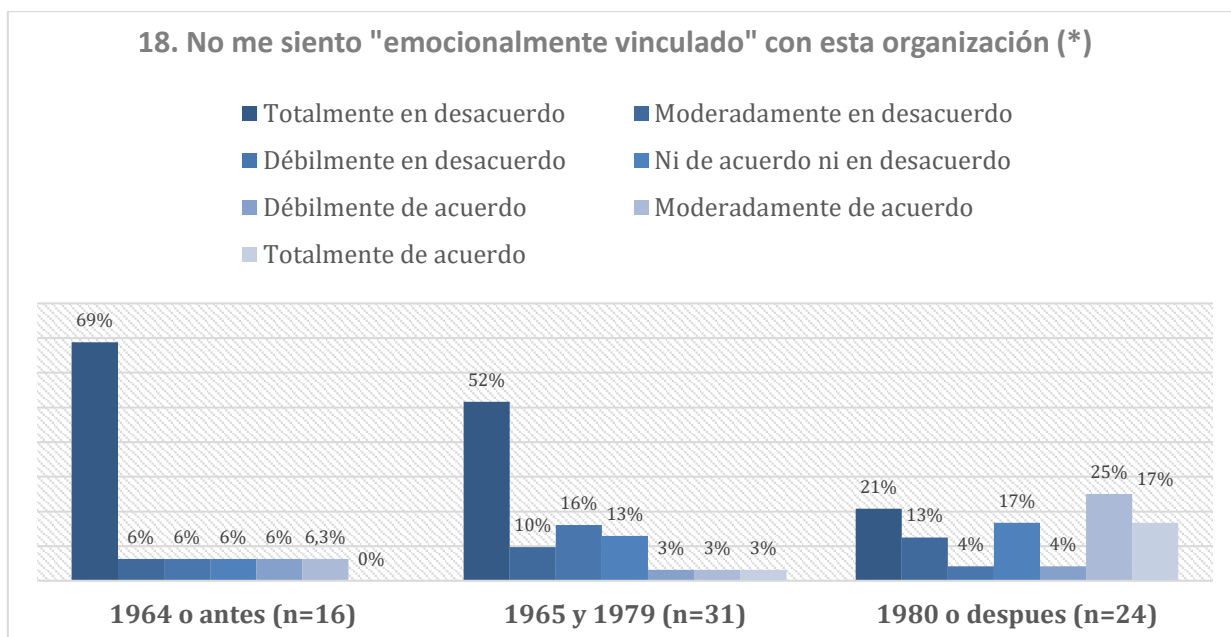
En el gráfico se puede ver que la mayoría de los Baby Boomers (81%) que contestó el cuestionario declara estar “totalmente en desacuerdo” o “moderadamente en desacuerdo” con la afirmación, seguidos por un 68% de las personas de la generación X que respondieron y finalmente, un 46% de los Millennials. Dado que este ítem es un ítem invertido, se puede indicar que el 81% de los Baby Boomers que respondieron se sienten “totalmente o moderadamente” parte de la organización, seguido por un 68 % de aquellas personas pertenecientes a la generación X y finalmente un 46% de los de la Generación Millennial.

Ítem 18 (Ítem inverso):” No me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización”*

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,0	5,7	3,8
DE	1,6	1,6	2,2

En la tabla se observa que la Media de respuestas de las personas que respondieron al cuestionario de la generación Baby Boomers es de un 6 (DE=1,6), seguidos por una Media de respuestas de 5,7 de las personas de la generación X (DE=1,6) y finalmente, y

con mayor diferencia con las anteriores generaciones mencionadas, los Millennials con una Media de respuestas de 3,8 (DE=2,2).



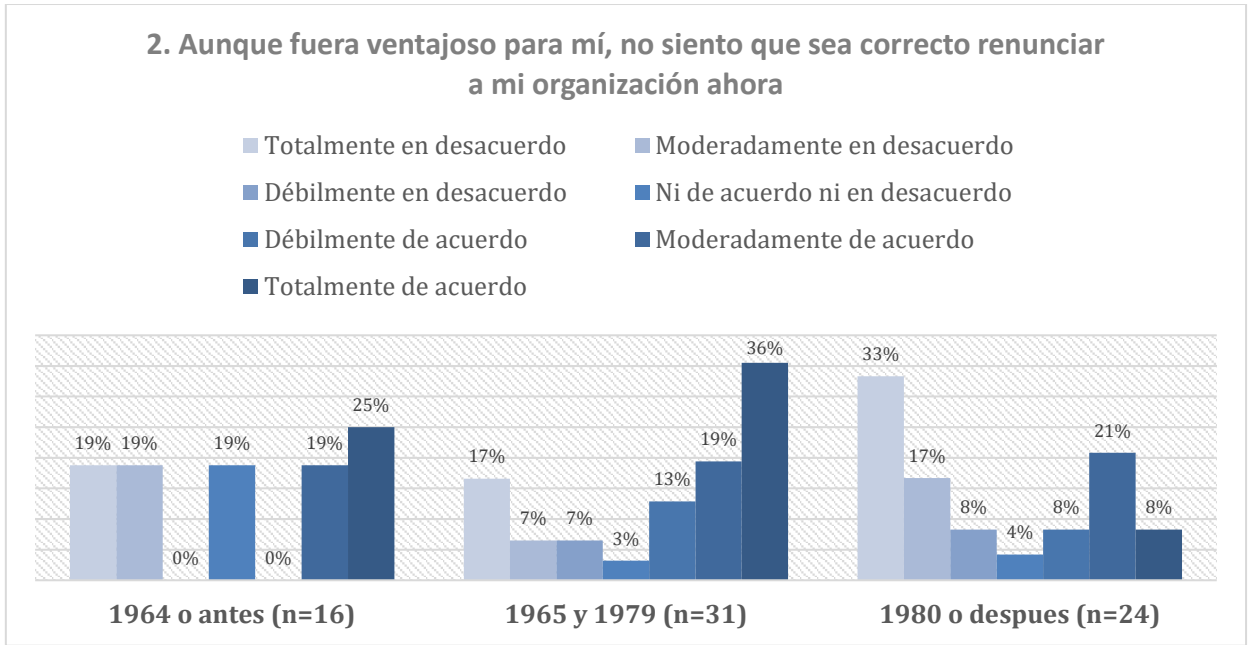
En el gráfico se puede observar que la mayoría (75%) de los Baby Boomers está “totalmente en desacuerdo” o “moderadamente en desacuerdo” con la afirmación, seguidos por el 61% de las personas de la Generación X que contestaron y, finalmente, por un 33% de las personas de la Generación Millennial. Dado que el ítem es inverso, se interpreta de la siguiente manera: el 75% de las personas que respondieron de la Generación Baby Boomers se siente “emocionalmente vinculado” con esta organización, seguido por el 61% de los de la Generación X y, con mucha menor vinculación, están las personas de la generación Millennial con sólo un 33%.

b) Componente Normativo (ítems 2, 7, 8, 10, 11 y 13)

Ítem 2: “Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora”.

	G. Baby Boomers	Generación X	G. Millenials
Media	4,1	4,9	3,3
DE	2,4	2,2	2,2

La tabla indica que la Media de respuestas de las personas de la generación Baby Boomers que respondieron la encuesta es de 4,1 (DE=2,4), seguida por una Media de respuestas de 4,9 (DE=2,2) de la generación X y finalmente una media de respuestas de 3,9 (DE=2,2) de la generación Millennial.

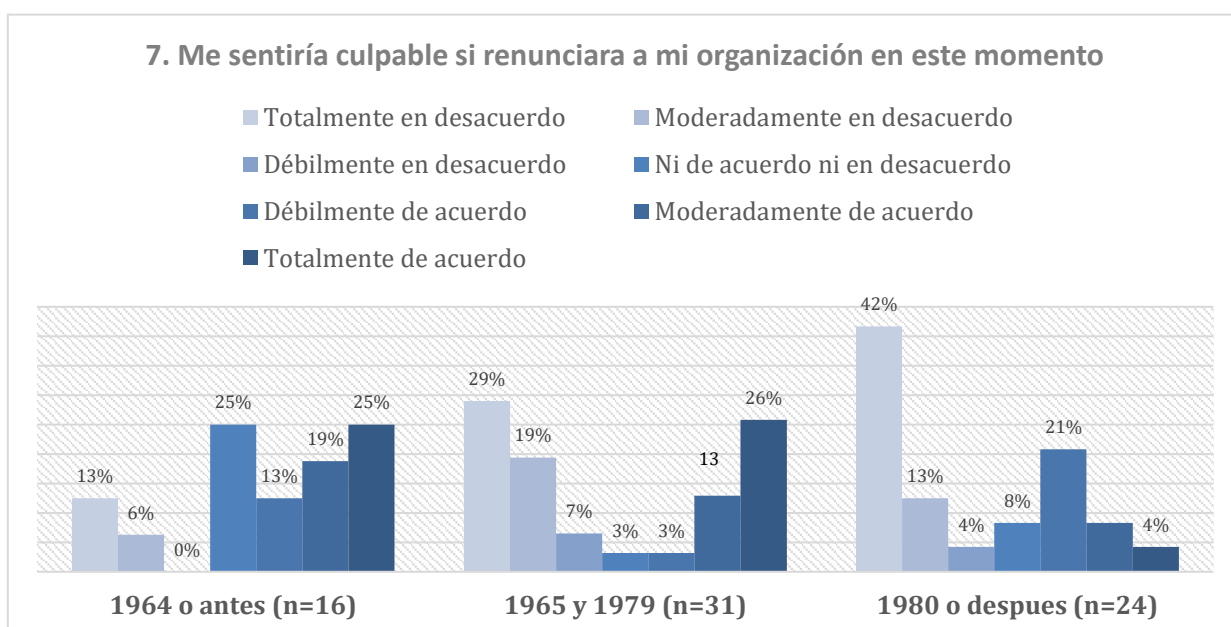


El gráfico muestra que el 55% de las personas de la Generación X que respondieron el cuestionario está “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación, seguidos por el 44% de los Baby Boomers y, finalmente, por el 29% de los Millenials.

Ítem 7: Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	4,7	3,7	2,9
DE	2,0	2,5	2,0

En la tabla se muestra que la Media obtenida de las respuestas de los Baby Boomers que respondieron el cuestionario es de 4,7 (DE=2,0), seguidos por la Media de las respuestas de la Generación X de 3,7 (DE=2,5) y finalmente por la Generación Y con una Media de respuestas de 2,9 (DE=2,0)

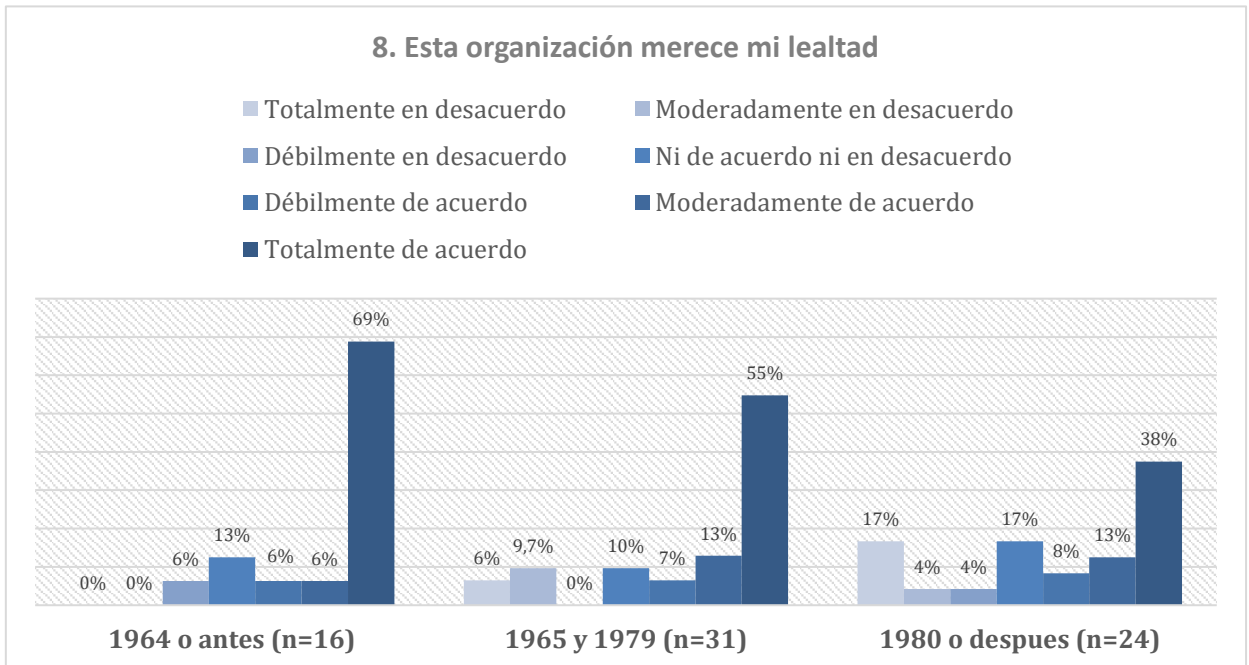


En el gráfico se puede ver que el 44% de los Baby Boomers que respondió el cuestionario está “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación que se sentiría culpable si renunciara a la organización ahora, seguido por el 38,7% de los X y el 12,5 % de los Millennials.

Ítem 8: “Esta organización merece mi lealtad”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,1	5,5	4,8
DE	1,3	2,0	2,2

En la tabla se ve que la Media de respuestas de las personas de la Generación Baby Boomers que respondieron al cuestionario es de 6,1 (DE=1,3), seguido por la Generación X con una Media de respuestas de 5,5 (DE=2,0) y finalmente por la Generación Millennial con una Media de respuestas de 4,8 (DE=2,2).



En el gráfico se puede ver que la mayoría de los Baby Boomers que respondieron a la encuesta (75%) está “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación que dice que la organización merece su lealtad, seguido por el 68% de las personas de la generación X y finalmente el 50% de los Millennials.

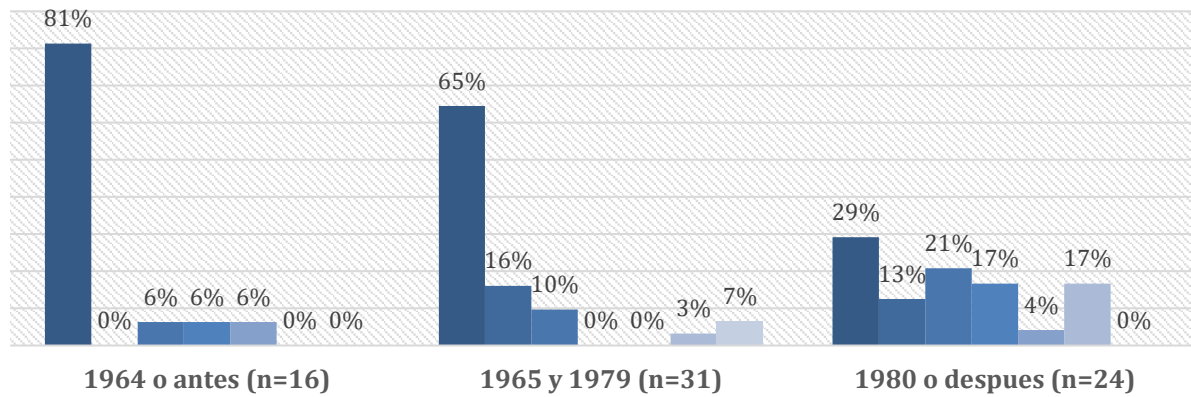
Ítem 10 (ítem inverso): “No siento ningún compromiso de pertenecer a mi organización actual”*

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,4	6,0	4,9
DE	1,1	1,7	1,9

La tabla refleja una Media de respuestas de la Generación Baby Boomers de 6,4 (DE=1,1), seguido por la Generación X con una Media de respuestas de 6,0 (DE=1,7) y finalmente la Generación Millennial con una Media de respuestas de 4,9 (DE=1,9).

10. No siento ningún compromiso de pertenecer a mi organización actual (*)

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo



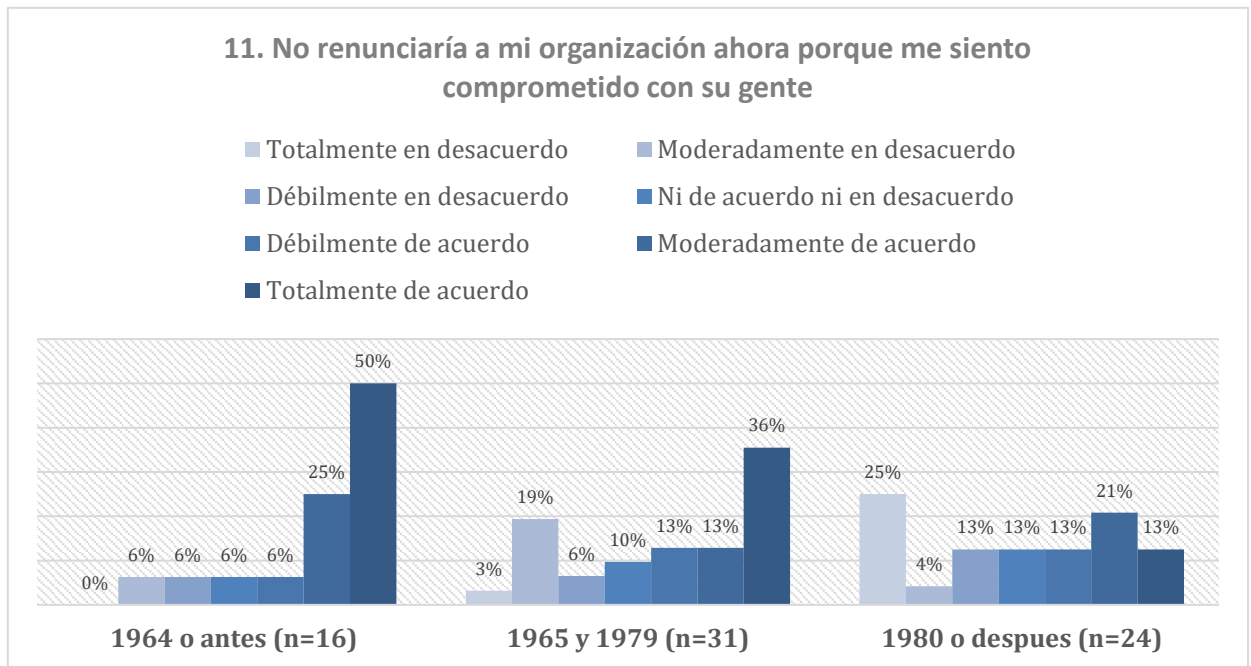
En el gráfico se puede observar que la mayoría de las personas del grupo de los Baby Boomers (81%) opina estar “totalmente en desacuerdo” con la afirmación presentada. El 71% de las personas del grupo de la Generación X está “totalmente en desacuerdo o “moderadamente en desacuerdo” con la afirmación, seguido por el 52% de las personas del grupo de la Generación Millennial. Dado que este ítem se invierte, se puede entender que el 81% de los Baby Boomers siente compromiso hacia a su organización actual, seguido por el 71% de las personas de la Generación X y, finalmente, el 52% de las personas de la Generación Millennial.

Ítem 11:” No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	5,8	4,9	3,9
DE	1,5	2,0	2,1

En la tabla se puede ver que el grupo de los Baby Boomers presenta una Media de respuestas de 5,8 (DE=1,5), seguido por el grupo de la Generación X con una Media de

respuestas de 4,9 (2,0) y finalmente el grupo de la generación Millennial con una Media de respuestas de 3,9 (DE=2,1).



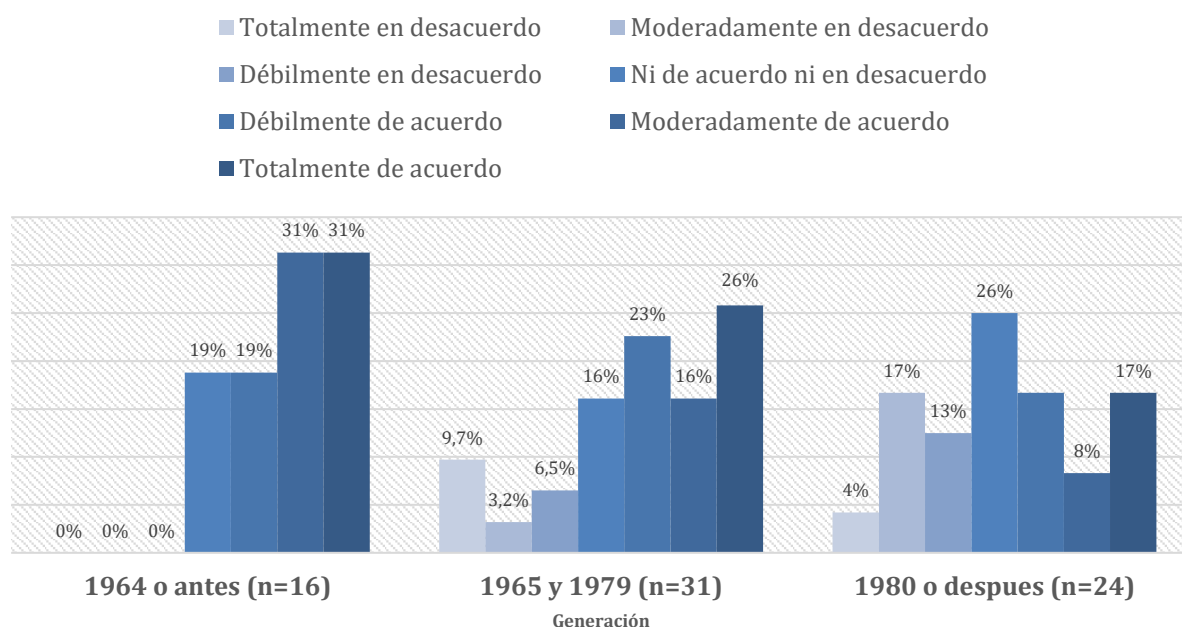
Como se observa en la tabla, el 75% de los Baby Boomers que respondieron el cuestionario opina estar “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación, seguido por el 48% de los X y, finalmente, el 33% de los Millennials.

Ítem 13: “Le debo muchísimo a la organización”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	5,7	4,9	4,2
DE	1,1	1,8	1,7

La tabla muestra una Media de respuestas de 5,7 (DE=1,1) en el caso del grupo de los Baby Boomers que participaron, seguidos por el grupo de la Generación X con una Media de respuestas de 4,9 (DE=1,8) y finalmente una Media de respuestas de 4,2 (DE=1,7) del grupo de la generación Millennial.

13. Le debo muchísimo a mi organización



En el gráfico se observa que el 62% de las personas de la generación Baby Boomers que participó en el estudio declara estar “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación, seguido por el 42% de los participantes de la generación X y finalmente el 25% de los participantes de la generación Millennial.

c) Componente Continuidad (ítems 1, 3, 4, 5, 16 y 17)

A continuación, se presentan los resultados de todos los ítems del Componente de Continuidad, no obstante, se analizarán exclusivamente los ítems 3 y 17 que son aquellos que obtuvieron un funcionamiento adecuado en la prueba de consistencia.

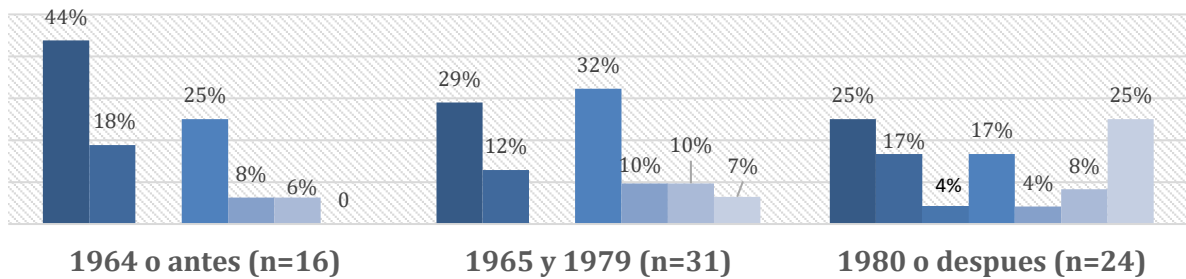
Ítem 1 (Item inverso) : “Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte”*

(presentó problemas de funcionamiento en análisis de ítem)

	Baby Boomers	Generación X	Millennials
Media	5,5 pts	4,6 pts	4,1 pts
DE	1,7 pts	1,9 pts	2,4 pts

1. Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte (*)

- Totalmente en desacuerdo ■ Moderadamente en desacuerdo ■ Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ■ Débilmente de acuerdo ■ Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

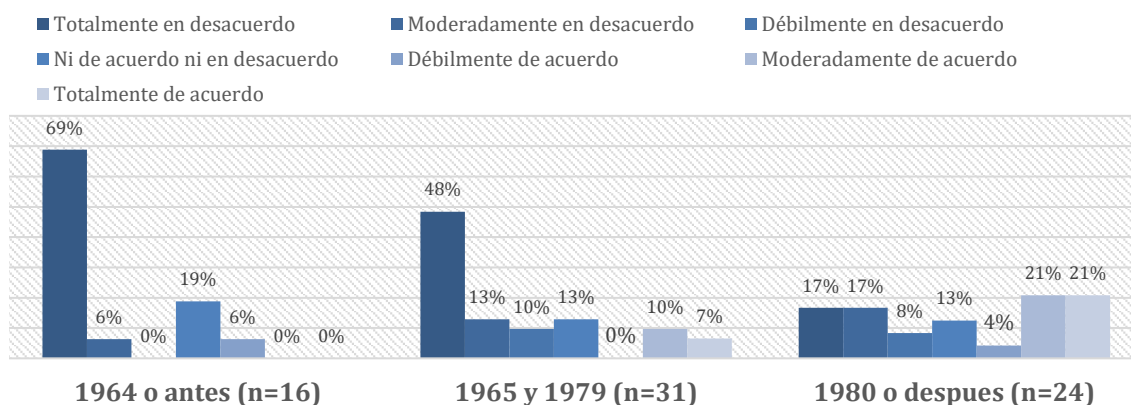


Ítem 3 * (ítem inverso): “Renunciar a mi organización en este momento es un asunto tanto de necesidad como de deseo”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	6,1	5,4	3,8
DE	1,4	2,0	2,2

La tabla muestra una Media de respuestas de los participantes de la Generación Baby Boomers de 6,1 (DE=1,4), seguido por una Media de 5,4 (DE=2,0) de los participantes de la Generación X y, finalmente, los Millennials con una Media de respuestas bastante inferior a las otras generaciones, de 3,8 (DE=2,2).

3. Renunciar a mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo (*)



Como se observa en el gráfico, la mayoría (74%) de las personas de la Generación Baby Boomers que contestaron el cuestionario están en “total desacuerdo” o “moderadamente en desacuerdo” con la afirmación, seguidos por el 51% de las personas de la Generación X y finalmente por el 33% de las personas de la Generación Millennial.

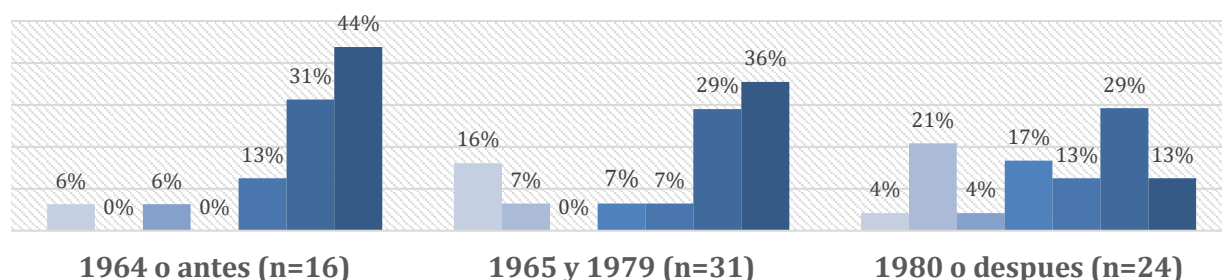
Item 4: “ Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo”

(presentó problemas de funcionamiento en el análisis de ítem)

	Baby Boomers	Generación X	Millennials
Media	5,8	5,0	4,5
DE	1,6	2,2	1,8

4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo

■ Totalmente en desacuerdo
 ■ Moderadamente en desacuerdo
 ■ Débilmente en desacuerdo
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 ■ Débilmente de acuerdo
 ■ Moderadamente de acuerdo
■ Totalmente de acuerdo



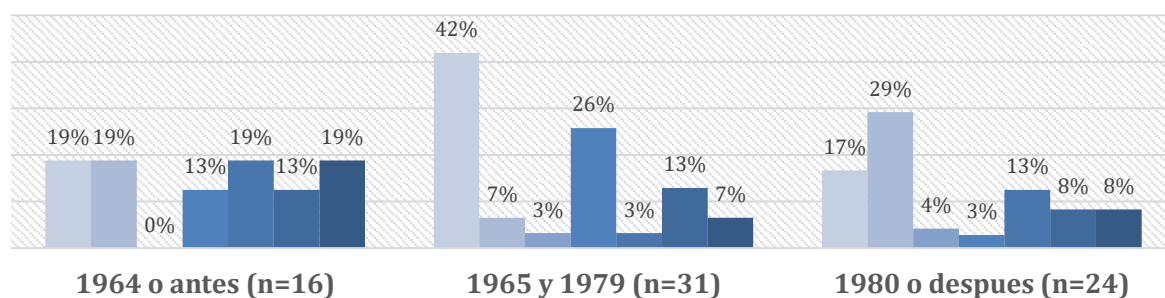
Item 5: Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones de conseguir algo mejor.

(presentó problemas de funcionamiento (eso podría explicar que la generación intermedia presente más bajo compromiso organizacional según este ítem)

	1964 o antes	Entre 1965 y 1979	1980 o después
Media	4,0	3,0	3,4
DE	2,2	2,1	1,9

5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones de conseguir algo mejor

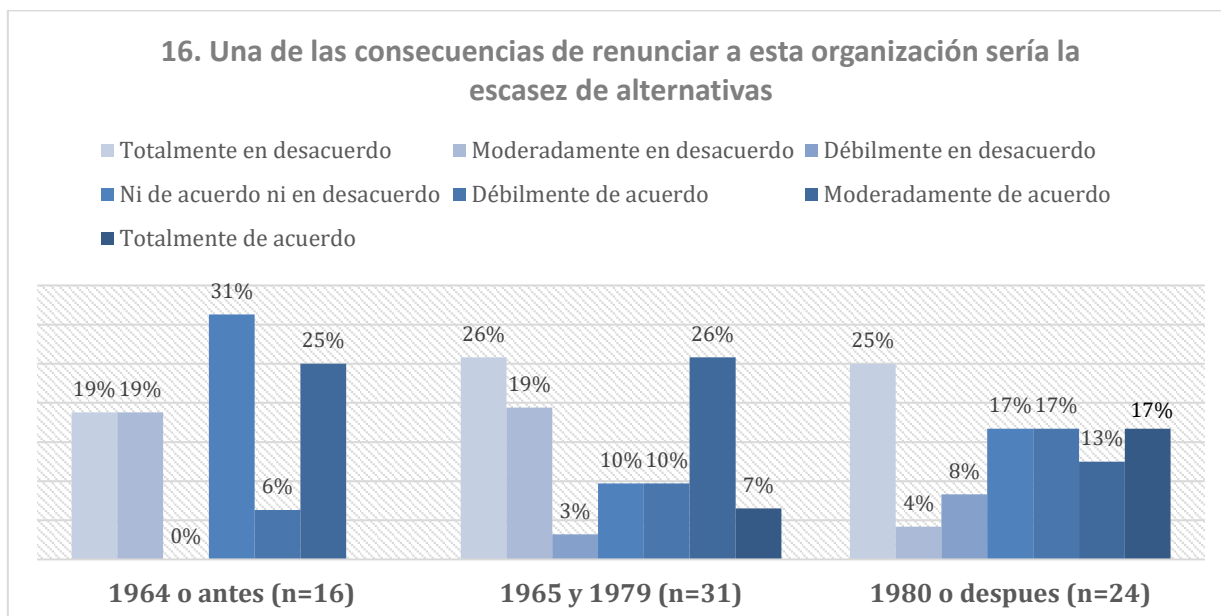
■ Totalmente en desacuerdo
 ■ Moderadamente en desacuerdo
 ■ Débilmente en desacuerdo
■ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 ■ Débilmente de acuerdo
 ■ Moderadamente de acuerdo
■ Totalmente de acuerdo



Ítem 16: “Una de las consecuencias de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas”

(Presentó problemas de funcionamiento en el análisis de ítem (eso explica que en este ítem la tendencia entre generaciones no es tan clara))

	Baby Boomers	Generación X	Millennials
Media	3,6	3,6	4,0
DE	1,8	2,2	2,2

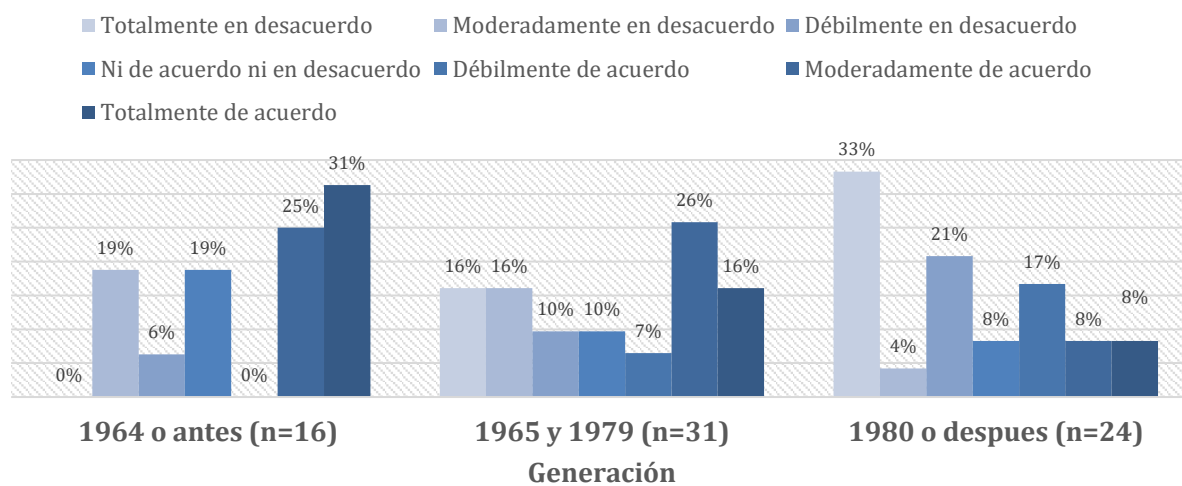


Ítem 17: “Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara”

	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Media	5,0	4,1	3,2
DE	1,9	2,2	2,0

En la tabla se refleja que este ítem obtuvo una Media de respuestas de 5.0 (DE=1,9) de parte del grupo de los Baby Boomers, seguido por una Media de respuestas de 4,1 (DE=2,2) del grupo de participantes de la Generación X y, finalmente, una Media de 3,2 (DE=2,0) del grupo de la Generación Millennial.

17. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara



De acuerdo al gráfico, el 56% de las personas de la Generación Baby Boomers que participaron de cuestionario opina estar “totalmente de acuerdo” o “moderadamente de acuerdo” con la afirmación; los sigue el 42% de las personas de la Generación X y, finalmente, 17% de la Generación Millennial

5.2 Resultados Cualitativos

Después de comprobar que el nivel de compromiso organizacional varía en las diferentes generaciones, siendo mayor el compromiso de las generaciones más antiguas en comparación con las más jóvenes, se pretendió, a partir de una serie de entrevistas, conocer cuáles son los aspectos que impactan su compromiso, cómo se asemejan y diferencian y, en última instancia, cómo conseguir que colaboren en beneficio de los objetivos organizacionales.

A continuación se presenta una tabla que resume los resultados de las entrevistas, clasificando los factores nombrados por los entrevistados en cada uno de los componentes de compromiso organizacional mencionados en la teoría de Meyer y Allen.

Tabla N°7: Factores que impactan el Compromiso Organizacional por Generación

GENERACIÓN COMPONENTE	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Millennials
Compromiso Afectivo	Claridad en los objetivos Estructura clara Trabajo entretenido Desafíos y cambios constantes Reconocimiento /Participación Ambiente Laboral Preocupación por las personas Relaciones Interpersonales	Objetivos Desafíos Desarrollo Profesional/Proyección Ambiente Laboral Relaciones Interpersonales	Sustentabilidad Independencia Reconocimiento Trabajo en Equipo/Aprendizaje
Compromiso de Continuidad	Infraestructura Sueldo/Estabilidad Beneficios Ambiente Laboral Relaciones Interpersonales	Sueldo/Estabilidad Flexibilidad Reconocimiento Capacitación Aprendizaje Ambiente Laboral Relaciones Interpersonales	Objetivo relevante Flexibilidad Trabajo entretenido y desafiante Conocimiento Aprendizaje Equipos capacitados
Compromiso Normativo	No está presente	No está presente	No está presente

Factores que impactan el compromiso de los Baby Boomers

Frente a la pregunta de qué valoran de la organización y qué razones los han hecho permanecer en ella (E2) responde: estar entretenido, su flexibilidad horaria en cuanto a entradas y salidas, la comodidad e infraestructura, los líderes y su conformidad con el sueldo. (E1) por su parte, valora el que “nos hemos reinventado como empresa varias veces”, lo que a su vez ha llevado a tener desafíos constantes, tener tecnología nueva que aprender con frecuencia y a enfrentar cambios continuamente. A (E2) le agradan la cercanía de la organización a su casa, los beneficios de salud y el hecho de que “es una empresa grande que independiente de si le va bien o mal, tú sabes que vas a recibir tu sueldo”. Se evidencia, entonces, que es importante el sentirse motivados laboralmente, por la entretención en el caso de (E3) y por los cambios y desafíos, en el caso de (E1) . Esto es consistente con la percepción de los Baby Boomers como personas que desean estar en lugares que los desafían y en los que puedan crecer constantemente, tanto por

su capacidad de adaptarse a los cambios (Crampton 2007 citado en Whitney et al. 2009) como por tener una fuerte ética de trabajo.

La compensación económica también aparece como relevante en (E2) y (E1)—en el primero, específicamente por su estabilidad. Cuesta (2014) ha señalado que los Baby Boomers pueden ser motivados con dinero, por lo que este hallazgo no es sorprendente. Resulta interesante, eso sí, que la necesidad de cambios se muestre en el ámbito de la tarea y los desafíos, no en la movilidad de organización a organización. Parecen preferir permanecer en el mismo lugar. Lo anterior se puede explicar por los planteamientos de Vidal (2008): los padres de esta generación les enseñaron a trabajar duro y que la gratificación se logra en el largo plazo.

En relación con los aspectos que los harían abandonar la organización, el Baby Boomer (E3) declara que se iría de la empresa si esta se desestructurara, si perdiera el norte: (E1), si dejara de haber nuevos desafíos o si jubilara. Es decir, los desafíos son deseables solo dentro de una continuidad organizacional que incluye cambios como parte de su estructura misma y no como salida ni desestabilización de ella. Asimismo, para el último (E2) no se trata necesariamente de ganar mucho dinero, sino de recibir el sueldo con regularidad, porque es una empresa grande. (E3) valora su sueldo, igualmente, en combinación con factores que confirman que se trata de una empresa constituida y no de una emergente: tiene buena infraestructura, menciona el entrevistado, y además hay beneficios de salud. Esto confirma la estabilidad organizacional que buscan los Baby Boomers.

(E2) parece particularmente interesante, porque si bien no muestra el deseo de ascender en la empresa como un factor en su motivación para permanecer en ella, sí deja en claro que anteriormente ha tenido uno de los puestos más altos posibles. Específicamente, declara: “Yo a mis 53 años ya vengo de vuelta, ya experimenté, ya fui gerente.” Es decir, incluso cuando este Baby Boomer parece no corresponder al perfil de su generación en el sentido de que no desea continuar ascendiendo de forma tradicional hasta jubilar, sí establece la gerencia como un objetivo cumplido y que no prioriza ante otros beneficios. Esto se explicaría, según Vidal (2008), porque son personas que valoran el dinero, las oportunidades de avanzar en la carrera profesional y el reconocimiento público. El rasgo de competitividad se manifiesta en hacerle

presente al entrevistador que la gerencia es una meta ya alcanzada (el avance en la carrera profesional del que habla Vidal fue conquistado en el pasado).

Frente al escenario de abandonar la organización y qué extrañarían de ella en ese caso, las tres generaciones valoran su relación con las personas y el ambiente laboral. Así, las respuestas de los Baby Boomers incluyen “el grato ambiente de trabajo” en el caso de (E1), “el compañerismo”, “la calidez de las relaciones” para (E2), y “amigos, los amigos no se pierden, pero el contacto diario con mi equipo, ese grupo rico, me daría pena” para (E3).

De acuerdo con el análisis de las entrevistas, el compromiso de continuidad parece predominar en la generación Baby Boomer. Por ejemplo, las respuestas mencionan valoración por la infraestructura, beneficios de salud, el sueldo y el haber alcanzado un cargo de gran responsabilidad o estatus: esto tiene relación con que según Betanzos et al. al pasar el tiempo el trabajador siente que va haciendo pequeñas inversiones en la organización, “ya sean monetarias o no, como de tiempo, antigüedad o estatus adquirido” (2006). Asimismo, considerando los planteamientos de Meyer y Allen, existiría un beneficio asociado a permanecer en la organización y un costo asociado a irse de ésta. Según los mismos autores, este tipo de compromiso tiende a crear un compromiso mucho más pasivo que el afectivo (Meyer y Allen, 1991). Esto último podría explicar la percepción de uno de los entrevistados de la Generación X, que plantea “están los más viejos que están por comodidad, y prefieren no estar haciendo nada hasta que los echen y les paguen”. De ser así, se comprobaría lo que plantea Vila (2005): las personas con un elevado compromiso de continuidad permanecerán en la organización porque lo necesitan. En este caso, los Baby Boomers necesitan seguir en la empresa sin que los despidan antes de alcanzar la jubilación.

Sin embargo, por otra parte, el compromiso afectivo también aparece como protagónico en los Baby Boomers cuando mencionan aspectos relativos a la dirección que toma la empresa, y a cómo está estructurada, como dimensiones relevantes para decidir abandonar la organización. La primera entrevistada dice “que perdamos el norte, que nos desordenemos, que se pierda la estructura y no tener un objetivo claro y definido”. También el tercer Baby Bommer entrevistado refleja el compromiso afectivo cuando dice que abandonaría la organización si

existiera confusión, desconcierto, falta de claridad y cambios constantes en las prioridades. Así, se evidencia que existe una preocupación genuina de los Baby Boomers por la estructura y dirección de su empresa—preocupación tan relevante que condiciona su compromiso. Esto se explicaría por lo que plantean Meyer y Allen respecto a las personas que presentan compromiso afectivo: se identifican con la organización, aceptan sus metas y valores, y están más dispuestos a hacer esfuerzos extras a favor de la misma (Meyer y Allen, 1991) y, por el contrario, si no se identificaran con esta y no compartieran sus metas, podrían llegar a abandonarla.

Una de los Baby Boomers (E1) valora mucho la flexibilidad horaria y el buen trato con pares y jerarquías; el segundo llega a decir que en el pasado evaluó irse a otra organización que trajera más desafíos en tecnología, pero “sentí que perdía mucho respecto a lo que era en la empresa... llegar a otra cultura, tal vez más fría; aquí siempre ha habido calidez en las relaciones” y “preocupación por las personas”, a semejanza de la primera, quien usa casi las mismas palabras es (E3) “es una empresa que se preocupa de las personas, de las familias”. Nuevamente está presente aquí el compromiso de continuidad al evaluar el costo que puede tener dejar una organización con esta cultura y esta manera de relacionarse. Eso sí, (E2) miembro de esta generación disiente: “Falta más contacto humano” y con la rotación de personal “hay una sensación de que las personas son recursos” y se extraña que “te hicieran sentir persona”. Ahora bien, a pesar de esta diferencia entre el último entrevistado y los dos anteriores, sí coinciden los tres en que la valoración del ser humano como tal es importante en el trabajo. Esto comprueba los planteamientos recogidos en la bibliografía respecto al deseo de los Baby Boomers de ser vistos como individuos (Kupperschmidt, 2000; Strauss & Howe, 1991, Whitney et al., 2009). En esta generación existe una noción subyacente de que la persona debe ser considerada en su totalidad en el ambiente laboral, con sus necesidades afectivas, su dimensión familiar y humana, y no solo como un trabajador. Esta noción parece ser muy poderosa para los Baby Boomers y, como se verá a continuación, los diferencia de las otras generaciones.

Factores que impactan el compromiso de la Generación X

A diferencia de los Baby Boomers, los miembros entrevistados de la Generación X todavía no están *ad portas* de jubilar. En sus respuestas, valoran el desarrollo profesional futuro como

un elemento a considerar en el compromiso. “Siempre es bueno seguir aprendiendo”, declara (E5), quien señala capacitaciones y desarrollo de carrera como formas en que la organización podría aumentar su grado de compromiso.(E4) y (E6), por su parte, consideran que el reconocimiento—“mostrar señales de que la gente hace bien su trabajo” es relevante para el mismo objetivo.

Otra diferencia generacional se evidencia en la perspectiva que tienen los sujetos entrevistados sobre el campo laboral. Todas las respuestas de los Baby Boomers a la pregunta “qué te haría abandonar la empresa” son: hipotéticos cambios negativos al interior de la misma empresa y la jubilación. En cambio, los X y Millennials consideran también la existencia de otras organizaciones y la oportunidad laboral que podrían ofrecerles. Así, frente a la pregunta de qué le podría hacer abandonar la organización, la primera entrevistada de la Generación X (E4) responde “un cambio de puesto importante y un incentivo económico también importante”.

Ante la pregunta de qué perdería si abandona la organización, (E4) declara “perdería relacionamiento (sic) humano: a mí me cuesta mucho relacionarme y ahora estoy bien cómoda en eso”; (E5), “el ambiente laboral, esto no se da en todas partes”; y (E6), “el grupo de personas, porque, aunque uno diga que nos seguimos viendo, el contacto del día a día se va perdiendo”.

Otro comentario de una entrevistada de la Generación X (E4) resulta relevante para este análisis. “Temo partir de nuevo, tener que armar toda tu reputación de nuevo, empezar a mostrarte”, señala como motivo para permanecer en su organización. Es interesante que lo formule de forma negativa: se trata, entonces, de un compromiso de continuidad, ya que le produce ansiedad el escenario de dejar la organización y comenzar de nuevo. Esto implicaría perder todo lo aprendido en cuanto a la forma de relacionarse con su entorno, competencia que no le ha resultado fácil desarrollar, según menciona la entrevistada.

Es curioso que ningún Baby Boomer, por su parte, explicita este temor en entrevista, considerando que en el mercado actual, es difícil para una persona de esa generación conseguir un nuevo empleo: esto puede deberse quizá a que se sienten necesarios y valorados en la empresa para la que trabajan (dos de ellos declaran que la empresa se preocupa de las

personas). La Generación Millennial, por su parte, explícitamente declara que empezar de nuevo no es un problema para ellos: una Millennial dice no temer que vean muchos cambios de lugar de empleo en su curriculum, mientras otra enfatiza que los Millennial no alcanzan a durar cinco años en la misma organización. Al menos en las entrevistas, esta preocupación parece pertenecer de manera exclusiva a la Generación X.

A semejanza de (E3) de los Baby Boomer, el tercer sujeto entrevistado de la Generación X (E6) lamenta que miembros del personal se hayan ido, pero no por las mismas razones: “a veces queda la sensación de que se deja ir a personas que son valiosas para la organización y no se toman medidas para mantenerlos.” La razón para proponer la retención de personal como un área a mejorar no es aquí valorar a dicho personal en su calidad humana, sino enfatizar que se pierde gente talentosa en términos laborales y que aporta de manera positiva al logro de los objetivos organizacionales.

(E5) afirma creer que “estamos en un buen camino y lo vamos a lograr. Si yo creyera que no vamos por buen camino, buscaría otro horizonte”. En esta afirmación se observa un evidente compromiso afectivo, donde se confía en la dirección que está tomando la empresa y existe un deseo de que se logren los objetivos esperados. Esto coincide con los planteamientos de Meyer y Allen, que plantean que el componente afectivo genera un sentimiento de solidaridad y preocupación respecto a las condiciones de la empresa. Es llamativo, eso sí, que si bien el compromiso es positivo, se establece desde ya la posibilidad de que no lo sea: entre las razones para quedarse se encuentra la condición explícita bajo la que dejaría la organización, lo que evidencia quizá el escepticismo que gran parte de la bibliografía señala como característico de la Generación X.

Otro miembro de la Generación X (E6), por su parte, declara quedarse en la empresa porque le dan facilidades y libertad: “yo fui a todos los controles de embarazo de mi esposa”. Esto evidencia el fuerte deseo de la Generación X de equilibrar la vida laboral y la vida privada, un deseo que ha señalado Molinari (2011). Esto coincide con lo planteado con Meyer y Allen acerca de que las características organizacionales, como la percepción de las personas respecto a las políticas y procedimientos, influyen en el compromiso organizacional. (Meyer y Allen 1990).

Así, se evidencia aquí un compromiso que es en parte afectivo y en parte de continuidad. Es afectivo por valoración de las políticas o prácticas organizacionales que le dieron la facilidad de asistir a los controles prenatales de su esposa. Es también de continuidad porque valora el beneficio de quedarse en la organización y el costo de abandonarla, que ya hemos profundizado anteriormente.

Factores que impactan el compromiso de los Millennials

La Generación Millennial destaca entre los aspectos que valora de la empresa “el objetivo en sí”, es decir, de la tarea específica, según declara (E7), el conocimiento y experiencia del equipo, la flexibilidad, y el hecho de que al estar la empresa en estado de transformación, existen mayores oportunidades de “hacer cosas, de proponer, de movilidad”. Como razones para permanecer en la organización, (E7) menciona “sentirme entretenida y sentir que mi trabajo vale”; (E8) “los nuevos desafíos, oportunidades de hacer mejoras”; y (E9) “la flexibilidad que me han dado” que ha podido compatibilizar continuar sus estudios y hacer ayudantías con mantener su trabajo de forma estable. Desde esta perspectiva, y confirmado lo establecido en la bibliografía sobre el tema, los Millennials trabajan bien dentro de un espacio laboral moderno, flexible y que les permita empoderarse, siempre y cuando haya suficientes desafíos y oportunidades para mantenerlos interesados (Martin 2005, citado en Whitney, 2009).

De forma similar a la Generación X, los Millennials tienden a centrarse en la dimensión laboral de las relaciones humanas. Una excepción es (E8), quien declara que un aspecto a mejorar en la empresa es organizar “instancias extra laborales que incentiven la camaradería. Por ejemplo, campeonatos deportivos, flexibilidad y apoyo de la empresa para aprovechar estas instancias.” Esto podría entenderse como una muestra de que quizás al menos algunos Millennials sí quieren tener una dimensión de relaciones humanas en su área laboral, pero también podría significar que este Millennial entiende oportunidades como las que propone como una manera informal de hacer “networking”, toda vez que un campeonato, por ejemplo, podría incluir otras empresas o, al menos, personas diferentes de la misma empresa con las que no se relaciona directamente en el trabajo. Existen múltiples menciones de los Millennials en entrevista al “trabajo en equipo” como algo que valoran de su actual organización, pero en todos

los casos, como en el de la Generación X, se trata de una valoración que enfatiza los beneficios profesionales de trabajar con gente capacitada, más que de la apreciación de las personas como tales, como sí es el caso de los Baby Boomers.

Dentro de los aspectos valorados de la organización, (E7) responde “el trabajo colaborativo, apertura en el equipo para compartir conocimientos”; “la confianza en los vínculos, la afinidad con la gente. Siento que puede seguir creciendo en lo que hago”, afirma (E9).

Puede verse, entonces, que casi todos los entrevistados piensan en primera instancia en las relaciones humanas al considerar lo que perderían en caso de abandonar la empresa (solo el segundo Millennial, quien responde “pertenecer a una organización que tiene cierto prestigio en el rubro”, no las menciona), pero hay un matiz de diferencia tremendamente decididor: el énfasis de los Millennials parece estar en los beneficios profesionales que traen los lazos con otras personas, mientras que, para las otras dos generaciones, están en los lazos mismos, en el vínculo relacional.

Frente a la pregunta de qué la podría llevar a abandonar la organización, (E7) responde “la única forma es tener una oferta en lo que más me gusta, que es temas de sustentabilidad, pero que también ofrezca estabilidad”. Esto evidencia la conciencia social y ecológica que valoran los Millennials y su preferencia por espacios laborales que integre estos espacios, un rasgo señalado por Hatum (2011). Ningún Generación X ni Millennial menciona la jubilación, lo que probablemente se puede atribuir a su edad, pero también puede guardar relación con su mayor apertura a cambiar de empleo y a conseguir beneficios más a corto plazo que una jubilación conveniente, además de las mayores posibilidades que el mercado ofrece para ellos.

En resumen, puede concluirse que para generar el compromiso de los Baby Boomers, son esenciales la seguridad económica, enfrentarse a desafíos dentro de la empresa y la estabilidad organizacional. Además, toda vez que los Baby Boomers entrevistados están cerca de jubilar, no aparece la proyección de hacer carrera como un factor, pero sí el sentirse valorados por la organización en la que están, ya sea mediante el sueldo, los beneficios, o el reconocimiento de

su valía como personas y trabajadores. Finalmente, es relevante que tengan colegas a los que aprecien como personas, con los que se sientan cómodos a nivel personal.

Por su parte, para generar compromiso en la Generación X parece importante la seguridad laboral, la certeza de que se mantendrán en la organización, y que esta les ofrezca posibilidades de desarrollo profesional, como ascensos y aumentos de sueldo. También deben tener acceso a beneficios entregados por la organización, que los hagan conscientes de la importancia de permanecer en ella en todas las áreas de su vida. Además, como para los Baby Boomers, es relevante que tengan colegas con los que se relacionen bien a nivel personal, más allá del laboral.

Finalmente, el elemento clave para generar compromiso en los Millennials parece permitirles independencia: para trabajar fuera del lugar físico de la organización, para tener también flexibilidad horaria, en darles oportunidades para capacitarse, en permitirles trabajos que los entretengan, en los que se sientan desafiados, cuyo objetivo les sea visible y relevante, y en los que puedan innovar. También es fundamental que sean parte de un equipo al que respeten: que consideren a los colegas con que trabajan como gente capaz y eficiente.

6. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Las factores que impactan el compromiso organizacional y que se han expuesto en esta investigación son variados, tanto por las diferencias generacionales, como también por la multifactoriedad del mismo compromiso organizacional. Es por esto que, basándose en los hallazgos encontrados en el proceso investigativo, mencionaré en términos generales los sistemas, procesos o prácticas de trabajo que se podrían intervenir para impactar el compromiso organizacional, pero finalmente desarrollaré con más detalle sólo uno de estos.

❖ **Actualización Plan de Negocios**

Hallazgo:

Una necesidad que comparten los tres grupos etarios incluidos en esta investigación es la necesidad o deseo de contar con información clara tanto como con comunicación fluida y oportuna, especialmente relativa a los objetivos y dirección de la empresa, y a los cambios de estructura y de estrategia. Lo anterior, porque todos requieren comprender el sentido de su trabajo más allá de la tarea acotada que puedan estar llevando a cabo y el aporte que su labor hace al objetivo final.

Propuesta de Acción:

Implementar una reunión bimensual donde se comuniquen los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de los negocios de la empresa, con el fin de favorecer la claridad de los objetivos y las decisiones que se vayan tomando en beneficio del negocio.

❖ **Sistema de Reconocimiento e Incentivos**

Hallazgo:

La única generación del estudio que menciona de manera explícita y literal el reconocimiento y los incentivos como un factor relevante en su compromiso organizacional es la Generación X. Sin embargo, indirectamente es un factor presente en todas las generaciones, que lo formulan de diferente manera. En el caso de los Baby Boomers, lo mencionan como una necesidad de sentir

que están aportando y de ser considerados en proyectos y temas relevantes para la organización. Por su parte, los entrevistados de la Generación Millennial plantean que necesitan sentir que su “trabajo vale”.

Propuesta de Acción:

Desarrollar un sistema de incentivos flexible que cubra las expectativas y necesidades de los miembros de las distintas generaciones que conviven en la empresa. Además, crear hábitos culturales en los que diariamente se valore y reconozca el trabajo bien hecho y no sólo en dirección descendente de la estructura, sino también cultivar el reconocimiento entre pares y entre diferentes áreas. Dado que la empresa en estudio tiene problemas financieros, el sistema de incentivo que se puede implementar es un sistema sencillo y de bajo costo. En términos generales, consiste en contar con un paquete de premios a los que los colaboradores puedan ir accediendo en la medida que vayan alcanzando ciertos puntos por la cantidad y el tipo de reconocimiento recibido. Dentro de este packs se pueden encontrar días libres, entradas a conciertos, teatro, cine, almuerzos o cenas, paquete vacacional, *giftcards* de diferentes usos, entre otros. Otra forma de implementar esta medida es contar con una bolsa de dinero con un monto determinado que se pueda ir cobrando durante el año, de acuerdo a las necesidades o intereses particulares.

❖ **Infraestructura**

Hallazgo:

Se observa en todas las generaciones que conviven en la empresa una valoración por las relaciones interpersonales. La valoración apunta en direcciones diferentes – los Millennials las valoran como herramienta de aprendizaje y de traspaso del conocimiento, mientras que para los Baby Bommers y los miembros de la Generación X la interacción interpersonal es un fin en sí mismo por su contenido afectivo – . Sin embargo, estas perspectivas, aunque distintas, no son mutuamente excluyentes; por el contrario, pueden ser complementarias , por lo que una acción orientada a favorecer la interacción y la comunicación puede satisfacer ambas necesidades.

Propuesta de Acción:

Crear en las instalaciones un *layout* con plantas abiertas, además de un lugar de esparcimiento que favorezca el contacto interpersonal y la comunicación, de modo de favorecer el aprendizaje para los Millennials y el contacto interpersonal y generación de vínculos para las otras generaciones.

❖ **Establecimiento Conjunto de Metas:**

Hallazgo:

En todos los grupos etarios investigados existe una preocupación por el sentido de su trabajo, por creer en lo que se hace y por mantenerse informado acerca de las decisiones y objetivos de la empresa. Por esto, implementar un plan que involucre a todos los miembros de la organización fijando conjuntamente los objetivos generará un mayor compromiso por alcanzarlos, además de asegurar el alineamiento y comprensión de la estrategia organizacional y dichos objetivos.

Propuesta de Acción:

Diseñar un sistema de definición de metas en cascada, de modo que desde la estrategia y metas globales, cada equipo y cada colaborador vaya diseñando sus propias metas para contribuir al objetivo final. Asimismo, este sistema debe contar con la instancia donde estas metas se puedan negociar con cada uno de los colaboradores. Como los mismos participantes habrán establecido el tiempo y la forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos, se generará compromiso con el proyecto e, indirectamente, con la empresa. Asimismo, este plan de acción les permitirá tener más claridad acerca del impacto de su trabajo en el objetivo final, con la satisfacción y el reconocimiento implícito que eso trae.

❖ **Desarrollo de carrera y capacitación**

Hallazgo:

Como factor transversal en todas las generaciones se encuentra el aprendizaje como aspecto relevante a la hora de evaluar la permanencia en la organización. Dentro de esta idea se plantea

el desarrollo de carrera y la necesidad de ir haciendo cambios, para continuar aprendiendo y mantenerse en la organización de una forma dinámica, evitando la sensación de estancamiento y rutina.

Propuesta de Acción:

Destinar inversiones en el entrenamiento en materia técnica, profesional y personal, para generar más seguridad para realizar eficientemente su trabajos y una mayor satisfacción en su crecimiento profesional y empleabilidad. Si bien esta propuesta de acción es menos factible de implementar dado la situación financiera de la organización, sí es importante tenerla en consideración, ya que puede ser una herramienta de retención a considerar. Por otro lado, y con el fin de no abandonar el proceso de aprendizaje y desarrollo al interior de la organización, se pueden implementar programas de pasantía y mentoring, que facilitarían los procesos de cambio y variedad en la tarea, como también el aprendizaje continuo.

❖ **Liderazgo**

Hallazgo:

Dentro de los aspectos que se plantean como necesarios de modificar en la organización, se encuentran: la comunicación oportuna por parte de los líderes, la promoción de los valores, organizacionales, planificación y priorización adecuada del trabajo. Además, deben fomentarse los factores que favorecen el compromiso organizacional, tales como: reconocimiento, trabajo en equipo, claridad de objetivos, entre otros. Muchos de estos factores se ven directamente influenciados por los líderes de la organización.

Propuesta de Acción:

Diseñar e implementar un programa que permita desarrollar en los líderes las habilidades y competencias necesarias para desarrollar equipos comprometidos con los objetivos. Además, entregar las herramientas que les permitan comprender las características de las distintas generaciones que conviven en su equipo para desarrollar las estrategias pertinentes que permitan mantener y/o fomentar su compromiso en las diversas formas que cada uno requiera.

❖ Trabajo en Equipo

Hallazgo:

Tal como antes lo había planteado Molinari (2011), unos de los grandes desafíos de las organizaciones actuales tiene que ver con el hecho de que las diferentes generaciones que interactúan en ellas perciben los valores de manera diferente. Por tanto, se perciben y autoperciben también de manera diferente. Por ejemplo, lo que para un Baby Boomers es parte del trabajo, como relacionarse con sus pares durante un café, para un Millennial es una pérdida de tiempo. Lo que para un Millennial es ser comprometido con sí mismo, para un Baby Boomer y un miembro de la Generación X aparece como falta de compromiso con la institución y deslealtad hacia ella.

Propuesta de Acción:

Implementar reuniones mensuales que convoquen a miembros de las distintas generaciones, con un cupo intencional y limitado para cada una de ellas. Esta acción tiene como principal objetivo hacer dialogar a los miembros de la organización, de modo que las distintas generaciones puedan reconocer y valorar los estilos de trabajo diferentes. Así, se consigue colaboración entre dichas generaciones, además de diálogo y respeto entre ellas, lo que hará posible dicha colaboración por medio de la capacidad de reconocer y respetar el trabajo del otro que este diálogo generaría. El plan pretende reunir a los miembros de la organización en torno a un objetivo concreto que irá variando mes a mes dependiendo de la necesidad o urgencia del momento. Lo anterior, con el fin de desarrollar y favorecer las coordinaciones y complementariedad de los esfuerzos individuales, lo que producirá la sinergia que permita a su vez lograr los objetivos de la organización, además de obtener satisfacciones grupales e individuales.

Después de analizar y exponer variadas alternativas de intervención, considero pertinente y oportuno desarrollar en mayor detalle y de forma interrelacionada dos de ellas: Trabajo en Equipo y Liderazgo. Los líderes son quienes tienen la responsabilidad de comunicar con eficacia los objetivos, promover la cultura organizacional y mantener claridad respecto a la toma de decisiones. Además, deben crear un ambiente de trabajo que motive el nivel de compromiso de los trabajadores en los proyectos tanto en el día a día como a largo plazo. Es por esto que

considero que, al contar con líderes alineados que inspiren confianza en el resto del equipo, cualquier iniciativa va a aumentar sus probabilidades de éxito

Asimismo, y basándose en el modelo de desarrollo de equipo de Tuckam, el líder es el responsable de plantar la semilla para facilitar el nacimiento, crecimiento y desarrollo de todos los miembros de su equipo, además de ser responsable de proporcionar la disciplina y las sinergias correspondientes, con el fin de obtener un equipo de alto rendimiento.

Nombre del Proyecto: "Construyendo nuestro líder"

Objetivos:

- Fomentar la valoración y respeto de estilos de trabajo diferentes en la organización y de las características propias de cada generación.
- Facilitar la coordinación y colaboración entre las distintas generaciones que conviven en la organización.
- Contar con líderes alineados y que cuenten con las capacidades óptimas para dirigir el proceso de desarrollo del equipo.

Etapas del Proyecto:

Fase 1: Definir el perfil del líder de la organización, en un trabajo de co-construcción. A este trabajo serán invitados representantes de cada área y de cada generación.

Fase 2: Establecer las diferencias existentes entre el perfil deseado y el perfil de los líderes actuales.

Fase 3: Implementar un programa de liderazgo orientado a desarrollar las competencias y promover los valores definidos dentro del perfil del líder.

Recursos necesarios:

- Recursos Profesionales: las personas encargadas de liderar este proyecto serán el área de Gestión de Personas de empresa; específicamente, dos psicólogas y una ingeniera comercial, apoyados por consultores externos.
- Recursos Logísticos: salas de reuniones de las mismas instalaciones de la empresa, apoyo audiovisual, catering.

Actividades y Plazos

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	OBJETIVO	ESPECIFICACIONES	PLAZOS
Fase 1: TRABAJO EN EQUIPO	Presentación del Proyecto	Dar a conocer el proyecto, el objetivo de este, la relevancia, las etapas y los resultados esperados.	Reunión con todos los colaboradores, liderada por el Gerente General y Gestión de Personas.	1 sesión
	Levantamiento de información interna	Conocer la opinión de todas las líneas jerárquicas de la empresa, respecto a las características del líder que deberíamos tener.	Entrevistas individuales con cada Gerente (5)	1 mes
			1 Focus de jefes (10 personas)	
			1 Focus Group de colaboradores (9 personas). Se seleccionará a tres colaboradores de cada generación.	
	Validación de los resultados del proceso del levantamiento de información.	Acordar una única definición del líder que se requiere.	Integrar la información obtenida en las entrevistas en una propuesta respecto al líder que necesitamos	2 semanas
Taller con Gerentes y jefes, en donde se les presenta la propuesta, se establecen consensos y se profundiza respecto a los comportamientos que se requieren desarrollar para contar con los líderes requeridos.			1 semana	
Presentación al Gerente General	Obtener VºB para la implementación del Programa de Liderazgo	Reunión en donde Gestión de Personas presenta la propuesta al Gerente General para la última validación.	1 sesión	
Fase 2: DIAGNÓSTICO	Realizar una evaluación a los jefes	Establecer los GAP existentes entre el líder esperado y los existentes.	Diseño de instrumento de medición	1 mes
			Aplicación	2 semanas
			Tabulación	2 semanas
			Presentación de resultados	1 sesión
Fase 3: PROGRAMA DE LIDERAZGO	Diseño del Programa de desarrollo de habilidades de liderazgo	Contar con un programa que permita el desarrollo de las habilidades y competencias esperadas.	Evaluar consultores especialistas si fuera necesario	1 mes
	Implementación del Programa de Liderazgo (Ideas generales. El Programa final depende de las etapas anteriores)	Entregar los conocimientos y desarrollar las competencias necesarias para contar con los líderes que se requieren en la organización.	Diseño de Programa	
			Instancias de capacitación respecto a las características de las generaciones y los factores que impactan su compromiso.	1 año
Instancias de entrenamiento individual y/o grupal en donde se desarrollen las habilidades requeridas para ser el líder que se requiere en la organización				
Campaña de comunicaciones internas orientada a promover los comportamientos esperados de un líder				

7. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el cuestionario se puede afirmar que el compromiso organizacional varía dependiendo de la generación, pero también influyen factores individuales, como el número de años que cada individuo lleva en la empresa y rasgos de personalidad. Estos, empero, no alcanzan a ser suficientes para cancelar las diferencias generacionales halladas.

Asimismo, cabe señalar que hay una serie de factores externos que pueden haber intervenido en los resultados de esta investigación, impactando tanto en el nivel de compromiso obtenido, como también en la calidad de la información recopilada en las entrevistas. Dentro de los aspectos que pueden haber influido está, en primer lugar, la situación actual que atraviesa la organización, que ha conllevado cambios de estructura, desvinculaciones, y otros cambios que han afectado la estabilidad de la organización y la percepción de los trabajadores de la misma. Otro aspecto relevante es el rol de la investigadora en la organización, ya que tiene una influencia relevante en las decisiones que se toman en la misma, lo que puede quizás haber generado suspicacia entre los entrevistados. Aunque se consideró este aspecto en la elección de la muestra y se privilegió personas de mayor cercanía, es importante mencionarlo como una posible limitación de la investigación.

A modo de síntesis, tanto en el análisis cuantitativo como en el cualitativo se observa una generación X menos “particular” o sin una identidad propia especialmente marcada, en comparación con las otras generaciones. En parte esto se produce porque las otras generaciones no se refieren a ella de forma específica, tampoco: los Millennials hablan de “los más viejos”, dando características que corresponden en general a los Baby Boomers, y estos últimos critican a “los jóvenes” con rasgos que corresponden a los Millennial. Al describirse a sí mismos, los miembros de la Generación X lo hacen criticando a las otras generaciones, más que deteniéndose en profundizar características propias. Es difícil determinar si esto es causa o consecuencia del perfil más desdibujado de la Generación X. Lo anterior puede tener múltiples razones: existe mayor documentación sobre la Generación Baby Boomer, lo que contribuye a su percepción como una generación formada. La Generación Millennial, por su parte, es con frecuencia tema de “perfiles” en los medios populares y es también tanto público objetivo como

protagonista de gran parte de la publicidad actual, precisamente porque se les percibe como grandes consumidores de bienes tecnológicos y de viajes, que predominan en el mercado cada vez más.

La Generación X, por su parte, fue objeto de los interés público solo en los años 90, cuando sus miembros se encontraban en la adolescencia y temprana juventud, y las características enfatizadas de ellos a nivel de cultura popular tuvieron que ver con su falta de objetivos y de compromiso tanto laboral como políticamente. Algunas de las películas más populares tanto en EE.UU. como en Chile sobre esta generación, *Singles* y *La dura realidad*, ambas de comienzos de los '90, retratan a los individuos de la Generación X como apáticos y reticentes frente al mercado laboral. Además, en el caso específico de Chile, existe una percepción clara de cómo la dictadura militar afectó a la Generación Baby Boomer, y una actitud celebratoria por parte de los Millennials por haber nacido y crecido en democracia: los X, en cambio, están en la situación incómoda de haber crecido a la sombra de un trauma nacional que estrictamente no les pertenece por una parte, y de haber nacido y crecido antes de que existiese la liberación que los éxitos deportivos y la apertura de la globalización produjeron en la generación menor, por otra.

Respecto a los factores que impactan el compromiso organizacional, se puede plantear que en la medida que las condiciones laborales, como el sueldo, beneficios, y estabilidad laboral se mantengan, los Baby Boomers mantendrían un nivel compromiso constante. Sin embargo, hay algunos aspectos que sí podrían poner en riesgo su compromiso, como la falta de objetivos claros. Esto se vincula a su compromiso afectivo con los valores de la empresa, que, como se ha descrito más arriba, es una de las características que más definen a esta generación.

En el caso de las personas que pertenecen a la Generación X, el desarrollo profesional y un sueldo satisfactorio parecen ser los elementos más relevantes para mantener o fomentar el compromiso organizacional. Su factor de compromiso más determinante parece ser, entonces, el de continuidad.

Finalmente, para los Millennials la independencia parece ser fundamental: el disfrutar del trabajo y sentir que están aprendiendo y desarrollándose como profesionales. Desde esta perspectiva, el componente afectivo en el caso de los Millennials es claramente reducido. El compromiso de esta generación es con ellos mismos y su desarrollo; sus experiencias, no el éxito de la empresa. En este sentido, en la medida que se otorguen los espacios de independencia, que les permitan experimentar y desarrollarse en aspectos diversos, la probabilidad de mantenerlos comprometidos será mayor.

No se observa durante el análisis de las entrevistas el compromiso normativo, por lo que se puede afirmar que hoy en día no se trabaja sólo por obligación hacia la organización, sino también por necesidad y/o deseo. Además, las tres generaciones buscan siempre aspectos motivacionales en su trabajo. Se puede concluir también que, a la hora de sentir compromiso por la organización, más allá de la permanencia en la misma, se valoran más aspectos afectivos (deseo) y de continuidad (necesidad) que de obligatoriedad.

En esta misma línea, se puede concluir, a modo de aporte al modelo de Meyer y Allen, que el Componente Normativo o la obligatoriedad en el trabajo parece ser un componente diferente al compromiso; más bien, el compromiso y la obligatoriedad parecen pertenecer a ámbitos diferentes. El compromiso corresponde al individuo, mientras que la obligatoriedad corresponde a su contexto laboral. Ambos factores, por ende, interactúan, pero no son lo mismo.

Otra forma de interpretar la ausencia del componente normativo es responsabilizar a las características de la muestra, ya que todos los entrevistados son profesionales que pertenecen a niveles superiores en la estructura organizacional y que reciben sueldos mayores al promedio del mercado. Una hipótesis a comprobar, sería determinar si este componente (normativo) aparece en realidades económicas más precarias, donde efectivamente podría existir una obligación por mantener el vínculo laboral con la organización, por no poder cumplir de otra manera compromisos asumidos con esta.

Considerando todo lo anterior y la relevancia del componente afectivo, el mayor desafío para las áreas de Gestión de Personas es lograr una efectiva coordinación entre las distintas generaciones que conviven en la organización, enfatizando el componente afectivo de todas ellas. La dificultad para lograrlo aumenta cuando estas se perciben de manera diferente o bien cuando la interpretación de los valores y de las prácticas se pondera de una manera totalmente distinta. En este sentido, la dificultad mayor es la diferencia entre la percepción que cada generación tiene sobre las otras, versus la autopercepción de cada generación.

Esto es especialmente visible en el caso de los Millennials sobre los Baby Boomers y viceversa. Cuando Baby Boomers (y también la Generación X) acusan a la Generación Millennial de deslealtad, en el sentido de ser rápidos a la hora de cambiarse de empresa por un pago ligeramente mayor y no estar, por ende, comprometidos con la visión a largo plazo de la empresa, no entienden que en estricto rigor, los Millennials no son desleales porque la lealtad, en ese sentido, no existe para ellos. Tienen lealtad a una visión de sí mismos, a su propia capacidad de aporte y de desarrollarse individualmente en el ámbito laboral de forma productiva para sí mismos y para la organización en la que se encuentran, pero no porque se comprometan con los valores de dicha empresa a largo plazo o en otros sentidos, sino porque la empresa les permite ese mismo desarrollo. Las organizaciones tienen mayores posibilidades de mantenerlos comprometidos si entienden que su noción de lealtad difiere de la de generaciones mayores y que al cambiarse de organización, un Millennial no traiciona una forma de lealtad que, para él o ella, simplemente no existe.

A su vez, las generaciones menores deben comprender que conductas de la Generación Baby Boomers, tales como socializar en horas de trabajo, no se deben a que estén “haciendo hora para jubilar”, sino que son parte necesaria del compromiso que tienen, que combina lo personal y los lazos que generan con el espacio laboral. La conversación y el tomar café que en casos precede el comienzo de la jornada laboral propiamente tal, para los Baby Boomers es parte de su trabajo y no se encuentra separado de este: les permite generar confianza con colegas, discutir problemas informalmente y generar lazos afectivos que contribuyen a la eficiencia de su desempeño en el trabajo mismo. Una vez que conocen a sus colegas y confían en ellos, lo laboral y personal se combinan, de forma que pueden tener jornadas más largas de trabajo sin quejarse.

Esto necesita ser aceptado por las generaciones más jóvenes, del mismo modo que la generación mayor necesita entender que el hecho de no participar de estas reuniones informales no significa menor compromiso de trabajo por parte de X y Millennials.

Varios expertos de RRHH plantean que las organizaciones de hoy deben hacerse más flexibles hacia los Millennials y adaptarse a sus características y necesidades, lo que considera, entre otras medidas, implementar flexibilidad horaria, teletrabajo, etc. Sin embargo, es importante recordar también que las diferentes generaciones que ya conviven en las empresas en la actualidad, sus necesidades y la forma en que interactúan, tampoco se pueden desconocer, especialmente si se quiere seguir contando con la experiencia y capacidades de las generaciones más antiguas. Pienso que excluir a estas generaciones al momento de considerar nuevas contrataciones y de flexibilizar las condiciones ya existentes de trabajo, abriendo ofertas laborales exclusivas para personas jóvenes, con poca experiencia, implica una pérdida de valor para las organizaciones. Es por esto que mi propuestas de acción apuntan más bien a integrar a todas las generaciones y también iniciar un proceso de transición hacia una empresa más moderna, no solo adaptándose al perfil de los Millennials al momento de contratar, como muchas empresas ya están haciendo, sino también considerando las necesidades de las otras generaciones y, especialmente, la forma en que todas interactúan.

El desafío, entonces, es que el área de Gestión de Personas pueda considerar las percepciones y autocepciones diferentes y hacerlas dialogar de modo tal que las distintas generaciones puedan reconocer y valorar los estilos de trabajo diferentes. Así, se conseguiría colaboración entre dichas generaciones por medio de diálogo y respeto entre ellas que faciliten la capacidad de reconocer y respetar el trabajo del otro.

Una posible forma de enfrentar este desafío es mediante la creación de equipos de trabajo para realizar proyectos a corto o mediano plazo, en la que los equipos estén conformados por miembros de diferentes generaciones y en que la labor de cada uno se oriente al logro de un resultado específico dentro del proyecto del equipo. Al verse en una situación en que la colaboración cercana es necesaria para conseguir un logro específico que perciban como propio en un tiempo relativamente limitado (algo que motiva a todas las generaciones), se

podría generar un cambio de percepción respecto a los colegas de generaciones diferentes: el necesitar comunicarse de modo eficiente para lograr el objetivo común podría producir un espacio de diálogo entre ellos que hasta hoy no existe, y logros adquiridos por medio de esta nueva forma de comunicarse aumentarían la productividad de la organización a largo plazo de formas que podrían beneficiar de forma incalculable a la empresa.

En relación a los resultados obtenidos y considerando las limitaciones de este estudio, cabe señalar que la antigüedad en la organización es un aspecto que parece ser un factor relevante a la hora de evaluar el compromiso por la organización. En el estudio conducido, se halló que a mayor antigüedad en la organización parece existir un nivel más alto de compromiso, pero faltaría establecer si es el caso que la organización específica haya sabido motivar a los empleados para generar dicho compromiso, más que ser un efecto debido exclusivamente a la longitud de la permanencia: es decir, es necesario saber si las personas permanecieron en la empresa precisamente por estar comprometidos o por otras razones que a la larga se vieron justificadas y percibidas por los mismos sujetos como compromiso mayor.

Finalmente, considero relevante en futuras investigaciones profundizar en el análisis de género y el impacto de este en el compromiso organizacional. Desde un punto de vista organizacional, la incorporación femenina se ha mantenido en constante aumento en el rubro tecnológico; por su parte, la sociedad en general ha mostrado una creciente tendencia a compartir los roles en el hogar, especialmente cuando ambos miembros de la pareja trabajan en una organización. Además, han aumentado los casos en que la mujer toma el rol de proveedor en la pareja, mientras que el marido o conviviente permanece en casa cuidando a los niños y trabajando de forma más esporádica o informal. En este sentido, conocer las actitudes de cada generación y sus características en los contextos del trabajo y la familia puede resultar valioso para una gestión de recursos humanos que pretende incorporar o mantener políticas de conciliación trabajo-familia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias (2001). El compromiso organizacional y la intención de permanencia.
2. Bayona (2010). Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Artículo en Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
3. Betanzos, Andrade y Paz (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 22, núm. 1, 2006, pp. 25-43
4. Betanzos & Paz, 2007, análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal.
5. Carpio (2003): El talento humano en las organizaciones. Revista Tecnia, San José de Costa Rica, INA. V.3, n.11, enero – abril 2003, p.24-28.
6. Cordoba P. (2005). Compromiso Organizacional en empleados contratados por empresa de trabajo temporal, Venezuela
7. Cuesta M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. Revista Gestión de las Personas y la Tecnología– ISSN 0718-5693 – Edición Nº 19 – Recuperado en www.revistagpt.usach.cl
8. Chiang (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad 1. PANORAMA SOCIOECONÓMICO AÑO 28, Nº 40, p 92 - 103
9. De Frutos (1998) : Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización.

10. Dominguez (2013). Clima organizacional como componente de éxito.
11. Franco, C. (2011): La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa (Artículo en Nuevas Tendencias Estratégicas) Disponible en http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
12. Frías, P. (2014): “Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y”
13. Goldsman, J (2012): ¿Qué pasa por la mente de nuestros empleados? Navegando las nuevas reglas del compromiso laboral (Diapositiva). Disponible en <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/06.05Goldsman.pdf>
14. Hatum (2011): La Generación del Milenio, quienes son y cómo atraerlos y reclutarlos.
15. Hobart, B (2012): Understanding Generation Y: What you need to know about the millenials. Recuperado de www.PrincetonOne.com
16. Ibañez (2008) : La Generación actual en la universidad: El Impacto de los Millennials. En MemoriaAcadémica.Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6146/ev.6146.pdf
17. Ifgt (2012). Compromiso Organizaconal, Disponible en: <https://es.slideshare.net/juanchojuancho/compromiso-organizacional-14361284>
18. Juaneda, A. & González, L. , Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo.

19. Kane (2014). Terms of engagement: Political boundaries of work engagement– work outcomes relationships
20. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. 2
21. Meyer, J. P., Irving, G. P., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29–52. 22.
22. Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319– 331.
23. Molinari, P (2011): ¡Llegaron los aliens! Recuperado de http://www.21.edu.ar/descargas/edn/diplomatura-gestion-deltalento/intuicion_y_formacion_feb_2012_cordoba.pdf.
24. Paré (2007): Intentions Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship
25. Peirano, A. (Sin fecha). La convivencia de diferentes generaciones. Una ecuación difícil de resolver.
26. Peralta et al. (2007), El compromiso laboral, discursos en la organización.
27. Perez, A. (2015) Modelo de desarrollo de equipos de Bruce Tuckman https://www.12manage.com/methods_tuckman_stages_team_development_es.html
28. Porter, L.W. (1974) Compromiso Organizacional y satisfacción laboral a través de técnicas psicológicas.

29. Ramirez (2008): La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero
30. Rentz, K. (2015). Beyond the Generational Stereotypes: A Study of U.S. Generation Y Employees in Context. Business and Professional Communication Quarterly 2015, Vol. 78(2) 136 –166
31. Robbins (2004). Comportamiento Organizacional (10^º ed.) México; Prentice Hall.
32. Soto (2006). Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, la implicación, estudio de caso en codelco, Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/273684088/Escala-de-Compromiso-Organizacional-Meyer-y-Allen>
33. Vidal, M (2008, agosto): Los Baby Boomers: El futuro de Chile. Revista Nos. Recuperado de <http://www.revistanos.cl/2008/08/los-baby-boomers-el-futuro-de-chile/>
34. Vila, M. 2005, Compromiso y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero.
35. Williams (2015) : Developing the Next Generation of Globally Responsible Leaders: Generation Y Perspectives and the Implications for Green HRD. Advances in Developing Human Resources 2015, Vol. 17(4) 504 –521

ANEXOS

Índice

Anexo 1: Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	74
Anexo 2: Pauta de Entrevista.....	109
Anexo 3: Resumen de Entrevistas.....	110

ANEXO N°1:

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

ANTECEDENTES GENERALES

¿Cuánto tiempo llevas en la empresa?

- 6 meses o menos
- Más de seis meses

Marca la alternativa que incluya tu año de nacimiento

- Naciste en 1964 o antes
- Naciste entre 1969 y 1979 (ambos inclusive)
- Naciste en 1980 o después

INSTRUCCIONES

Expresa tu acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que te serán presentadas.

Marca la opción que mejor indique tu opinión.

1. Si yo no hubiera invertido tanto en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. Renunciar a mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas de conseguir algo mejor.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Esta organización merece mi lealtad.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. No siento ningún compromiso de permanecer con mi empleador actual.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. No renunciaría a mi organización ahora porque me siento comprometido con su gente.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Esta organización significa mucho para mí.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. Le debo muchísimo a mi organización.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. No me siento como “parte de la familia” en mi organización.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. No me siento parte de mi organización.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Una de las consecuencias de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. No me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.

- Totalmente en desacuerdo
- Moderadamente en desacuerdo
- Débilmente en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Débilmente de acuerdo
- Moderadamente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

ANEXO N°2:

PAUTA DE ENTREVISTA COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Antecedentes demográficos

- Generación:
- Sexo:
- Antigüedad en la empresa:

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?
2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?
3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?
4. Si abandonarás la organización, ¿qué sientes que perderías?
5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?
6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?
7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?
8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?
2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?
3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

RESUMEN DE ENTREVISTAS

Entrevista 1 (E1)

Antecedentes demográficos

- Generación : BB
- Sexo : Mujer
- Antigüedad en la empresa : 26 años

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

“Hoy día valoro la innovación, la posibilidad de aprender nuevas cosas, nuevas tecnologías.”

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

“El hecho de que nos hemos reinventado como empresa varias veces, entonces esos desafíos de partir con cosas nuevas, de mejorar procesos, de aprender nuevas tecnologías, siempre me ha tocado estar en la punta de las cosas por siempre había que estar investigando. Ha habido cambios de estructura, de todo y a mí me gustan los cambios”.

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

“La falta de nuevos desafíos, jubilarme.”

4. Si abandonaras la organización, ¿qué sientes que perderías?

“Perdería muchas cosas, el compañerismo que hay aquí, todo el aprendizaje y trabajo del día a día, para mí es agradable venir acá. Es todo...la identidad...De hecho muchas veces evalué irme a otro lado y sentía que perdía mucho con respecto a lo que era en la empresa, llegar a otro lado, a otra cultura, a otra forma de ver las cosas, talvez mas fría, aquí siempre ha habido calidez en las relaciones y tener que adaptarse a eso. Quizás en la parte tecnología hay otras empresas que te traen más desafíos”.

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

Siempre ha habido trabajo en equipo, la preocupación por las personas siempre ha sido un tema importante, aquí no es indiferente que a alguien le pase algo.

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

“De repente somos muy burocráticos, yo creo que se podrían agilizar algunas cosas. Los procesos como están definidos hoy día, un mismo proceso pasa por muchas manos, en cada etapa del proceso le vas agregando controles, costos a veces procesos no tan complejo se vuelven más caros, más pesados”

“La capacitación todavía no he visto que se haga mucha y es importante. En la época que se dejó de capacitar, perdimos como empresa, se perdieron personas y nos quedamos atrás. Falta crear un plan de desarrollo de carrera y que en la medida que se vaya adquiriendo ciertos conocimientos se tenga ciertas posibilidades de desarrollarse profesionalmente”.

Alinear los estilos de liderazgo. Hay estilos muy agradables pero muy poco estrictos.

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

“Uno se compromete en la medida que le toca participar en los temas. Los desafíos hacen que uno se sienta interesado en seguir acá. Tiene que ver también con si eres llamado a participar en los procesos, en las mejoras. Sentir que uno está aportando, si uno aporta sientes que vas criando hijitos, hice este sistema, participé en este proyecto y te sientes orgulloso de eso”

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

“Yo siempre me voy a sentir comprometida con hacer bien mi trabajo siempre, pero ya es un tema personal, yo nunca voy a hacer mi trabajo intencionalmente mal por algo, pero no tener un cargo de más responsabilidad hoy día, no tengo el mismo compromiso que antes. Si me piden algo voy a estar y voy a dar mi mejor esfuerzo por hacer lo que tenga que hacer”.

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

“Somos la gran mayoría súper responsables y nos comprometemos con el trabajo por un tema de responsabilidad y sentido del deber y eso nos llevó a ser muy trabajólicos, incluso sacrificando temas personales por cumplir con nuestro deber. Más allá del contrato, no te puedo decir que los jóvenes de hoy no cumplen con su trabajo, pero en mi generación uno se entregaba a concho, no importa que te quedaras hasta las 12 de la noche”.

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

“Mi generación estuvo muy influida por los temas de la dictadura en Chile en que por lo menos yo en mi etapa de la universidad, no teníamos ni centro de alumnos, estaba prohibido si es que había era una cosa súper controlada y que era para coordinar algo. Entonces nuestro nivel de participación en la sociedad era menor, ósea no participabas en realidad porque no te dejaban y cuando empezamos a abrir los ojos y hacer más cosas nos pegaban palos por levantar la voz, entonces somos una generación bastante sumisa y eso creo tiene que ver con el tema político que vivimos”.

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

“Yo creo que el tema de la responsabilidad a todo evento, me dan una pega y la hago no importa lo que me cueste, porque tengo que cumplir. Los más jóvenes no están dispuestos a dar más si no son compensados de alguna manera, así porque si nomas, no veo esa disposición siempre, hay casos que, si lo hacen, pero lo hacen en condiciones bastante mas especiales. Además, ellos quieren realizarse en otras cosas, quieren tener su vida personal, desarrollar otras actividades, otros gustos, viajar. Cosa que también cuando yo era joven y ahora también quisiera tener tiempo para viajar o cultivar hobbies o lo que sea, pero uno con el sentido del deber ser pospone esas cosas, y lo otro es que la economía en que yo era más joven no te permitía soñar mucho con viajes porque eran gastos bastante altos, tampoco estaban las facilidades para hacer lo que hoy día pueden hacer los chiquillos, tampoco teníamos información tan a la mano como la tienen

hoy día. Antes se valoraba mucho la información, para estudiar había que rebuscarse mucho porque había que buscarla más, hoy día como la tienen a la mano tampoco la valoran, esto nos hace ser más meticuroso en nuestro trabajo porque teníamos una oportunidad de hacer las cosas y hacerlo bien”

Entrevista 2 (E2)

Antecedentes demográficos

- Generación : BB
- Sexo Hombre:
- Antigüedad en la empresa 10 años:

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

“Que tiene un tinte más moderno hoy día, una mirada más moderna de la tecnología, antes no era así. Ahora se arriesgan y se está apostando por proyectos nuevos”

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

“Uno llega a cierta etapa de la vida, yo a mis 53 años ya vengo de vuelta, ya experimenté, ya fui Gerente, y yo me siento cómodo en lo que estoy ahora” La estabilidad, la comodidad de estar cerca de la casa. Es una empresa que tiene sus beneficios de salud, por ejemplo. “Es una empresa grande que independiente si le está yendo bien o mal tu sabes que vas a recibir tu sueldo”

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

Confusión, desconcierto, falta de claridad y cambios constantes en las prioridades. Poca claridad en la estructura y en la toma de decisiones.

4. Si abandonaras la organización, ¿qué sientes que perderías?

“Amigos, los amigos no se pierden, pero el contacto diario con mi equipo, ese grupo rico, me daría pena”

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

“El relax de la vestimenta”

Dado los cambios y salidas de gente, hay una sensación de que las personas son recursos y se extraña el que te “hicieran sentir persona”

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

Alinear los estilos de liderazgo. Hay estilos muy agradables pero muy poco estrictos. Y, por el contrario, estilos muy buenos a nivel técnicos pero muy fríos y carentes de liderazgo.

Falta “más contacto humano”

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

La organización, el orden, la claridad

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

“Dar la sensación de más estabilidad”

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

“Somos comprometidos con los que hacemos, todavía nos ponemos la camiseta de la empresa, esa ya la veo drásticamente al comparar con los treintañeros y para abajo. “Yo me preocupo en lo que le pasa a la empresa” “Ese grado de mojarse la camiseta ya no existe en las nuevas generaciones”. A los más jóvenes “la rutina los mata” “a mí no me mata la rutina porque yo siempre trato de hacer las cosas distintas”. En relación a las generaciones más jóvenes, “evitan los conflictos. Me miraron feo así que empiezo a buscar otra cosa”

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

“En mi generación fueron factores educacionales, yo vengo de la educación antigua, en que me cacheteaban, me retaban, en donde aprendí a respetar y ser respetado. Hoy día a las juventudes

se les enseñó que están empoderados y llenos de derechos y que hora ni los papas les pueden pegar, ni que los profesores les pueden decir algo.”

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

Misma respuesta que pregunta 1

Entrevista 3 (E3)

Antecedentes demográficos

- Generación : BB
- Sexo: Hombre
- Antigüedad en la empresa: 1 año

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

“Las ganas de hacer cosas, el buen trato entre pares y con mis jerarquías. La gente está muy capacitada y que ha mantenido el entusiasmo frente a estos desafíos pese a las circunstancias que han rodeado esto. El esfuerzo, la perseverancia, el no rendirse”.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

“Me agrada el trabajo que estoy haciendo, yo estoy muy entretenido con lo que estoy haciendo. Valora la flexibilidad horaria que se la otorgado, en cuanto a entradas y salidas. La comodidad, la infraestructura. Tenemos líderes que dan direcciones concretas y precisas. El sueldo también me tiene conforme, estoy conforme con lo que estoy ganando”.

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

“Que perdamos el norte, que nos desordenemos, que se pierda la estructura y no tener un objetivo claro y definido”.

4. Si abandonarás la organización, ¿qué sientes que perderías?

“La flexibilidad, un grato ambiente de trabajo, pertenecer a un equipo de personas muy calificadas profesionalmente de las cuales he aprendido muchísimo durante este tiempo”.

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

“Lo que valoro, es una empresa que se preocupa mucho de las personas, de las familias”. Hay comprensión frente a los problemas, en términos de ser flexibles con los permisos. “A mí me gusta responder a esa acción, si yo veo que conmigo son flexibles cuando he tenido dificultades, yo me comprometo más”

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

“En la medida de lo posible, es ordenarnos frente a nuestros proyectos, objetivos, priorizar y jerarquizar y asignar los recursos tanto técnicos, como humanos necesarios para poder llevar a cabo de forma exitosa y dentro de los plazos razonables”

“Preparar a las personas a tiempo, es decir, si vamos a enfrentar un proyecto que requiere del conocimiento de una determinada tecnología, prepararnos antes y no sobre la marcha como ha ocurrido caca, porque de esa forma se improvisa mucho y la improvisación no es buena”.

“Tratar de evitar cambios bruscos, en donde los equipos se rompen, se desarman y se resignan a otros proyectos, eso genera confusión, produce incertidumbre, produce desmotivación finalmente”

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

Tener objetivos claros, poder optar a tener el conocimiento para poder desarrollar el conocimiento para poder llevar a cabo ese objetivo, en caso de que no lo tuviere. Para mí algo que influye fuertemente es la flexibilidad horaria y la comprensión frente a situaciones personales que yo pudiera tener en la vida personal, familiar.

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

Dándome la oportunidad de desarrollar aspectos que sean de utilidad para la organización y que yo me sienta desarrollándome. Poder traspasar a mis conocimientos, por ejemplo, a los más jóvenes.

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

“Somos personas que tendemos a la responsabilidad en nuestro trabajo, en nuestros deberes, somos comprometidos, no somos cuestionadores de las decisiones que se toman o de las exigencias que se nos piden, salvo que no las entendamos, pero si entendemos que hay que hacer un sacrificio o un esfuerzo adicional en pro de lograr un objetivo, yo no pido explicaciones, yo digo aquí estoy. Y si no puedo estar por alguna circunstancia, digo hoy no puedo estar, pero voy a estar mañana”

“Nuestras carreras profesionales eran de largo aliento”.

“Por la madurez actual tendemos a evitar conflictos innecesarios, y tratamos de mantener la armonía al interior de nuestros equipos”.

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

“La generación nuestra tiene un patrón de educación muy distinto, muy cercano en lo físico. A mi papa y mi mamá yo los veía todos los días en la casa, y eso no se da hoy día porque ambos padres trabajan y los hijos con suerte los ven en la mañana y un poquito en la noche. Había mayor cercanía o mayor presencia de los padres y eso nos hacía sentir confianza y quizás un sentimiento de sobreprotección que podría jugar en contra de ser más independiente o más autónomo como muchos chiquillos de hoy día. Básicamente es como estaba perfilada la sociedad en ese momento”.

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

“No somos tan cuestionadores, somos más comprometidos con el logro de los objetivos, tenemos menor ansiedad en lograr cosas. Hay un sentido de inmediatez en las nuevas generaciones que es sorprendente y eso hace que las permanencias sean bastante breves, y no necesariamente porque se vayan porque encuentre algo mejor, sino porque sencillamente, su rendimiento empieza a decaer, empiezan a desmotivarse muy rápidamente, al final por consecuencia lógica esa persona debe irse. Si yo reconozco que las nuevas generaciones tienen una capacidad de aprendizaje mucho más rápidas que la nuestra. Hoy día las vertiginosidades de la tecnología hacen que tengan mucha información y están permanentemente actualizados en empresas de tecnología como esta”.

Entrevista N°4 (E4)

Antecedentes demográficos

- Generación : X
- Sexo : Mujer
- Antigüedad en la empresa : 12 años

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

Ambiente laboral, estabilidad económica de la empresa, proyecciones y desarrollo de carrera.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

“Temor a partir de nuevo, tener que armar toda tu reputación de nuevo, empezar a mostrarte”

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

“Un cambio de cargo importante y un incentivo económico también importante”

4. Si abandonarás la organización, ¿qué sientes que perderías?

“Perdería relacionamiento humano, a mí me cuesta relacionarme y ahora estoy bien cómoda en eso, por lo que si ahora me fuera sería lo que más me pesaría. Haber avanzado y perderlo”

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

“La cultura ha ido cambiando Hoy día no hay una cultura muy definida...y eso a veces te deja como a la deriva”

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

“Mejorar la comunicación, la bajada de información, de la jefatura a la estructura”. Lo anterior asociado a las estrategias y los cambios o modificaciones de la misma, además de explicar más la razón de los cambios y las decisiones.

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

La motivación, darme cuenta de que lo que hago aporta valor a la empresa y a las decisiones que se toman”

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

“El reconocimiento puede ser un factor de compromiso” En algún momento le habría gustado contar con cierta flexibilidad laboral, especialmente cuando sus hijos eran pequeños.

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

En comparación con los Millennials, “somos más racionales al momento de la toma de decisiones, yo creo que es una de las principales características, pero eso también yo creo va asociado a la edad, la madurez”

En términos generales, “es como la primera generación con estudios superiores”

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

“La masificación de la tecnología es un tema importante, el mayor acceso a la educación también”

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

“Yo creo que las diferencias son más por el tema de edad que por un tema de generación, obviamente las personas mayores son más mañosas, llevadas de sus ideas”. También influye hoy día cuales son tus aspiraciones dentro de tu vida, es súper sabido que las nuevas generaciones

no tienes aspiraciones de tener familia, de bienes inmobiliarios, no tienen esas aspiraciones con las que uno partió trabajando, no, les interesa juntar dinero y salir de viaje, disfrutar eso. A lo mejor uno por este salto de ser uno de los primeros con educación a nosotros nos tocó otra infancia. Los más jóvenes no están ni ahí con comprarse una casa, si llegan a comprar lo hacen por inversión, no por formar familia”

Entrevista N°5 (E5)

Antecedentes demográficos

- Generación : X
- Sexo : Hombre
- Antigüedad en la empresa : 1 año

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

Las personas, el ambiente, las relaciones interpersonales, yo creo que es distinto al ser una empresa más chica de la que yo vengo, es distinto la cercanía con las personas. No soy amigo de nadie, pero sé de la vida de la gente, todos se saludan, es distinto, de donde yo vengo puedes pasar por el lado de una personas y si no trabajaste con él puede pasar por el lado tuyo y nada”

“Otra cosa que me gusta, es que las relaciones son más directas, por ejemplo, para llegar al nivel gerencial.

Me gusta la oficina, la ubicación.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

“El desafío, creo que estamos en un buen camino y lo vamos a lograr” “Si yo creyera que esto no va por buen camino, estaría buscando otro horizonte”.

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

Grandes cambios en el ambiente laboral. Si llegara un gerente x (puesto vacante en su área) y tuviera un trato malo”

Trabajar con horario y no por objetivos

4. Si abandonarás la organización, ¿qué sientes que perderías?

Es que ya estoy acostumbrado a los cambios. Pero creo que perdería el ambiente laboral, esto no se da en todas partes.

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

Están bien definidos, yo tengo unos valores personales que van de acuerdo a la empresa. El trato es lo que más valoro de la empresa. Los gerentes son puertas abiertas.

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

“La comunicación, hay muchas cosas que se hacen y te enteras después”

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

La falta de trabajo en equipo, cuando te cuestionan lo que haces porque no es tu responsabilidad y no se comprende que intentas aportar por el objetivo final y no porque se considere mejor o tenga más conocimiento.

Si me dijeran no hagas más y no se hace y después se pierde un negocio, se frustraría por no haber tenido el espacio para avanzar, aunque no fuera su rol.

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

Capacitación, siempre es bueno seguir aprendiendo, por lo que tener un plan de desarrollo es algo que podría aumentar su compromiso. Yo busco seguir creciendo en la empresa, tener un desarrollo de carrera, saber que existe.

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

Nosotros no nacimos con internet, y nos criamos en la calle, jugamos hartos, se hacían más cosas al aire libre. La tecnología llegó cuando yo tenía unos 15 años y me encantó y me adapté. La generación de mis papas no siguió con la tecnología.

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

El Chino Ríos, haber ido a mundiales, la cosa deportiva. La caída del muro de Berlín, el Si y el No, esas son cosas que recuerdo.

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

Los más jóvenes acá son más retraídos, ni te saludan, pero no sé si será por la generación o el perfil (informático). Los más jóvenes “son más individualistas” Cumplen el horario y no se quedan sobre tiempo, aunque tengan algo pendiente. Son menos comprometidos, los jóvenes al final no se van a quedar acá para siempre, la rotación es mayor. Los más viejos, a veces están sentados esperando que le lleguen las cosas, están esperando jubilar.

Entrevista N°6 (E6)

Antecedentes demográficos

- Generación : X
- Sexo : Hombre
- Antigüedad en la empresa : 22 años

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

Cuando yo llegue, yo llegue a hacer práctica acá, nos juntábamos más, nos juntábamos con las familias, lo más antiguos continúan con eso. En general, las relaciones y el ambiente son agradables.

Yo me quedé en la empresa porque acá te daban facilidades, libertad, “yo fui a todos los controles de los embarazos de mi esposa”. “A mi señora le costaba más salir y pedir permiso que a mí, eso yo lo valoraba más que irme por más plata.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

(Se respondió en la pregunta anterior)

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

“Los malos tratos, las faltas de respeto, poco compromiso de los jefes” (que te pidan varias cosas, pero no te den las herramientas y los recursos para hacerlo)

Que se pusieran más restrictivos.

4. Si abandonarás la organización, ¿qué sientes que perderías?

“El grupo de personas, porque, aunque uno diga que nos seguimos viendo, el contacto del día a día se va perdiendo”

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

En realidad, depende de la jefatura que, a nivel de compañía, más que valor empresa, son los valores que cada jefe trata de proyectar. Aquí hay jefes muy agradables, pero hay otros que te tratan de pasar a llevar.

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

“La comunicación. Para evitar los rumores de pasillo, lo mejor es la comunicación. Informar en que estamos, para dónde vamos”. Explicar el objetivo de algunas decisiones o cambios.

“Acá las conversaciones llegan hasta cierto nivel y no suben a Gerencia General, queda a nivel de jefes medios”

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

A nivel de empresa, en mi caso el compromiso es un poco más personal, de la vieja escuela, yo tengo compromiso por sacar todo adelante, pero obviamente que influye el ver o no a todos comprometidos.

Tener el objetivo claro y que todos se sumen.

A veces queda la sensación de que se deja ir a personas que son valiosas para la organización y no se toman medidas para mantenerlos. Ósea que se valore a la gente que hace bien las cosas

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

(No responde)

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

El compromiso, reflejado en hacer tu pega, hacerla bien, en los plazos, hacer tu mejor esfuerzo, comprometerse en que los objetivos de la empresa sean parte de los tuyos y no llevarlo todo a lo monetarios. Hoy día a los jóvenes los ofrecen 50 lucas más y se cambian

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

La dictadura, o gobierno militar para otros. Yo tenía tres años para el Golpe. Uno creció sabiendo que podías andar hasta cierta hora en la calle, así que te quedabas toda la noche en las fiestas. Las relaciones interpersonales eran distintas, uno creció en un ambiente de mucha desconfianza porque no sabías de que grupo eran otros, pero con tu grupo las relaciones eran muy profundas y duraderas. Eso también ayudo a forjar relaciones distintas

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

Hoy día los más jóvenes les interesa dos cosas; ganar más plata o ser jefe más rápido. Tengo que reconocer eso sí que los jóvenes hoy día salen más preparados de lo nosotros salimos. Pero son mucho más materialistas, no hay compromiso con la organización frente a cualquier cosa se van.

Por otro lado, están los más viejos que están por comodidad, y prefieren no estar haciendo nada hasta que los echen y les paguen. Aunque hay diferencia entre los que son antiguos o no.

Entrevista 7 (E7)

Antecedentes demográficos

- Generación : Millennials
- Sexo : Mujer
- Antigüedad en la empresa : 1,5 años

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

“A mí me mueve mucho el objetivo en sí”, y el compromiso que generan las personas al trabajar en equipo, las formas de trabajo existentes en el equipo, todos participan.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

Me mantengo entretenida, siento que mi trabajo vale y estoy aprendiendo

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

La única forma es tener una oferta en lo que más me gusta que es temas de sustentabilidad, pero que me ofrezca estabilidad

O que el clima laboral pudiese disminuir.

Que lo que hago no tenga propósito y no se valore

4. Si abandonaras la organización, ¿qué sientes que perderías?

El trabajo colaborativo, apertura en el equipo para compartir conocimientos.

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

No los tengo claros porque no los veo reflejados en el día a día. Creo que no hay coherencia entre los valores descritos y la realidad. La comunicación no es fluida.

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

Comunicación, claridad en los roles, aumentar la participación. Los cambios han generado incertidumbre y desconfianza.

Instancias extra laborales que incentiven la camaradería. Por ejemplo, campeonatos deportivos, flexibilidad y apoyo de la empresa para aprovechar estas instancias.

Dar más flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo, trabajar afuera.

Instancias de participación, pedir opinión. Hacer partícipes a más personas en las decisiones

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

Crear en lo que hago y ver el compromiso de los líderes de la organización y el equipo completo. La motivación por la tarea, que me guste lo que hago.

El perfeccionamiento, me encantaría hacer un master afuera y me gustaría que me apoyaran por lo menos con cartas de recomendaciones, y si el día de mañana me pudieses buscar. Creo que sería super bueno que dejaran ir a los profesionales, que fomentaran su compromiso y después les den oportunidad de volver.

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

Fomentar más cosas de sustentabilidad, reciclaje. Esas acciones me harían sentir más sentido.

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

El compromiso que uno adquiere al trabajar en una empresa va más allá del compromiso forzado, de que tengo que trabajar, de que tengo que cumplir, sino que va por un tema que como profesional me quiero desarrollar quiero estar entretenida, quiero un ambiente que no sea hostil, que me den beneficios en cuanto a permisos si los requiero porque yo estoy aportando con mi compromiso. Cuando estamos entretenidos en lo que hacemos, uno da lo que sea, eso es lo que más nos importa, el estar entretenido, dinámicos, no es por trabajar por un sueldo.

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

Todo el tema de la apertura de mercado, la globalización, el tema de las comunicaciones que se generó este networking mientras uno iba creciendo, por lo que para mí es super natural tener contacto con personas de otros rubros, de distintos países, uno es abierto a que te cambien cosas porque vivimos una época de muchos cambios. Culturalmente uno es más abierto, además abierto a los cambios porque vivimos muchos cambios en los que nos bombardeaban de información, lo que nos hizo más flexibles. Mientras el fin se mantenga y se mejore, no me importan los cambios.

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

La apertura, el ser más permeable y flexible, agarro y me acomodo. Las generaciones más antiguas son más rígidas. Nosotros somos más explosivos, y eso lleva a que muchas veces nos queremos cambiar rápido de empresa. No me importa que me vean el currículum y consideren que he tenido muchos cambios.

Entrevista 8 (E8)

Antecedentes demográficos

- Generación : Millennials
- Sexo : Hombre
- Antigüedad en la empresa : 2 años

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización

El prestigio que tiene la empresa, hay una credibilidad y respaldo detrás. El conocimiento y experiencia del equipo.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

Mejores condiciones, nuevos desafíos, oportunidades de hacer mejoras

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

La motivación, no tener espacio de crecer, que no se escuchen las ideas, que no se asuman algunos riesgos para innovar. La ambigüedad del rol.

4. Si abandonarás la organización, ¿qué sientes que perderías?

Pertenecer a una organización que tiene cierto prestigio en el rubro.

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

Es algo que falta definir, no me queda claro cuál es la cultura que se quiere generar en la empresa. Existe islas y cada isla tiene una cultura distinta, no veo una que nos define a todos

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

Comunicación ...mejor definición de la cultura a la que se quiere llegar, que no se den estas islas.

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

La definición clara del rol, para tener claridad en que ámbitos me pueden meter, cuáles son mis límites. Espacios para proponer mejoras. Que la empresa conozca los intereses de su gente.

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

No responde

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

Las ganas de hacer cosas, dados a asumir riesgos, aunque tampoco es en todas las personas de la generación., creo que también hay características personales que influyen en eso.

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

El acceso a la tecnología, ver como la tecnología iba creciendo con uno; esto te abre a la posibilidad de que todo va cambiando y la velocidad con la que se dan los cambios. Uno ve que se pueden hacer cambios super rápidos.

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

Las motivaciones, a las generaciones más antiguas les motiva más la estabilidad, a nosotros las ganas de hacer cosas distintas, innovar, Tienen diferentes formas y canales de comunicación, lo más jóvenes llaman o mandan WhatsApp, buscan canales más rápidos y efectivos que la formalidad de un correo. Las comunicaciones son más concretas y las respuestas más rápidas.

Entrevista 9 (E9)

Antecedentes demográficos

- Generación : Millennials
- Sexo: : Mujer
- Antigüedad en la empresa : 1,8 años

Compromiso Organizacional

1. ¿Qué cosas valoras de esta organización?

Espacio para aprendizaje, flexibilidad, política puertas abiertas que hace que no sienta burocracia para poder comunicar algo, el clima laboral, oportunidades de crecimiento. Dado que la organización está en un proceso de transformación, da mayores posibilidades de hacer cosas, de proponer, tener más movilidad. Cercanía en las relaciones, no se ha puesto en duda la calidad de la pega, confianza en el trabajo.

2. ¿Cuáles son las razones que te han hecho permanecer en la organización?

“La flexibilidad que me han dado, la tranquilidad de poder estar haciendo mis cosas (estudios, ayudantías) y sentir la estabilidad del trabajo”

Otra cosa la llegada de personas más senior, trabajo en equipo, aprendizaje de equipo y la calificación del equipo, equipo resolutor.

3. ¿Qué razones te podrían hacer abandonar hoy la empresa?

Yo siento que quizás tener problemas con jefe directo, algo que afecte el clima y me afecte en lo emocional. Cuando sienta que no hay nuevos desafíos y no estoy avanzando.

4. Si abandonaras la organización, ¿qué sientes que perderías?

La confianza en los vínculos, la afinidad con la gente. Siento que puede seguir creciendo en lo que hago. Esta en una empresa que se esta formando te permite tener más espacio para hacer cosas.

5. ¿Qué opinión tienes acerca de los valores y cultura de la empresa?

No sé si son los que deberían ser, si es necesario ser rigurosos. La empresa tiene valores que no están incluidos en los valores formales. Aprendemos de los errores, trabajamos en equipo. La información no está bien gestionada

6. ¿Qué cosas crees deberíamos mejorar o cambiar?

Hay personas negativas que influyen al resto. Hay detractores que hacen que las cosas no avancen. Mejorar los liderazgos. Menos formalidad, “ser más choros”, generar espacios de co-construcción, de participación, que generen más identidad y mística. Si hay espacios de participación yo voy a sentir que apporto en algo, . Buscar la forma de hacer el trabajo más trascendente, generar un aporte a la sociedad y explotar la totalidad de las capacidades de la empresa. Generar espacios más informales. Tener más espacios para incentivar la participación.

7. ¿Qué cosas influyen en tu compromiso?

La flexibilidad de manera positiva. De forma negativa, que las cosas no avancen, la rutina.

8. ¿Cómo podríamos aumentar tu compromiso hoy día?

Con trabajo de mayor impacto, que esté más ligado al core del negocio, que el trabajo sea variable.

Aspectos generacionales

1. Según tu opinión, ¿qué caracteriza a las personas de tu generación?

La meritocracia, están en contra de la mediocridad. Son cuestionadores. Creemos en el premio por el mérito. Es una generación innovadora, buscan tener lo propio, independizarte, no trabajar para nadie, tener lo tuyo. Que el trabajo sea solo un camino para lograr lo que quieres. Valorar mucho más.

2. ¿Qué hechos socio históricos creen que influyeron a tu generación?

Todos los movimientos sociales, más conciencia. Te lo cuestionas absolutamente todo, el tema de lo inmediato, yo quiero viajar y lo hago, somos menos apegado a lo material,

3. ¿Qué piensas que diferencia a tu generación de las otras que conviven en esta organización?

La apertura, el ser más permeable y flexible, agarro y me acomodo. Las generaciones más antiguas son más rígidas. Nosotros somos más explosivos, y eso lleva a que muchas veces nos queremos cambiar rápido de empresa. No me importa que me vean el currículo y consideren que he tenido muchos cambios.

Las motivaciones, a las generaciones más antiguas les motiva más la estabilidad, a nosotros las ganas de hacer cosas distintas, innovar, Tienen diferentes formas y canales de comunicación, lo más jóvenes llaman o mandan WhatsApp, buscan canales más rápidos y efectivos que la formalidad de un correo. Las comunicaciones son más concretas y las respuestas más rápidas.

Somos más racionales, menos sensibles, juzgamos menos, criticamos la flojera. No nos metemos en la vida de nadie. Es característico de una generación mucho más individualista. Que hacemos la pega, esa cosa de la doble presencia no nos pasa. La pega es un momento.

Los millennials no han durado cinco años en la pega.